



جامعة عمار ثليجي بالاغواط

معهد علوم و تقنيات الانشطة البدنية و الرياضية  
قسم الادارة و التسيير الرياضي

مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
تخصص : تسيير المنشآت الرياضية و إدارة الموارد البشرية  
و الموسومة بـ

التدوير الوظيفي و أثره على أداء العاملين

دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب والرياضة بالأغواط

تحت اشراف الأستاذ

- عادل عاشور

إعداد الطالب

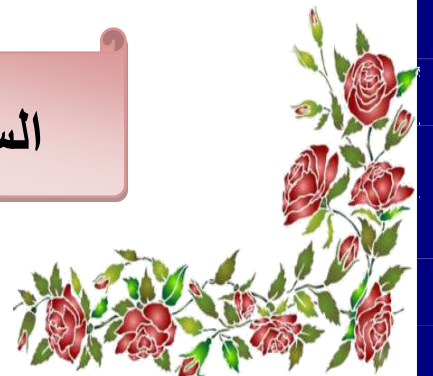
- بجاوي فاتح

لجنة المناقشة :

رئيسا.....

مقررا و مشرفا.....

عضوا مناقشا.....



السنة الجامعية : 2024/2023

## شكر و تقدير

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي، وتوفيقه لنا على إنجاز هذا العمل فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى ومن العمل ما ترضى وسلام على حبيبك وخليتك الأمين عليه أفضل وأزكى الصلاة والتسليم وأتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتتان و العرفان إلى كل من ساندني ووقف بجانبني منذ اللحظة التي تقدمت فيها لدراسة الماستر في معهد علوم و تقنيات الأنشطة البدنية والرياضية بالاغواط إلى أن أتممت هذا البحث بحمد الله وعونه .

وأخص بالذكر والشكر أستاذي المشرف الأستاذ الدكتور عادل عاشور الذي قدم لي المساندة والنصح والدعم الكبير وكان لملاحظاته وإرشاداته الأثر الكبير في إثراء هذا البحث. كما أتقدم بالشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على ملاحظاتهم وتوجيهاتهم التي أسهمت في إغناء هذا العمل.

والشكر الجزيل أيضا لأعضاء الكادر التدريسي وكافة الموظفين في معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية و التربية الرياضية وفي مقدمتهم الأستاذ الدكتور بعيظ رضوان بن جدو مدير المعهد و الأستاذ الدكتور قطاف محمد رئيس قسم الإدارة و التسيير الرياضي على جهودهم المبذولة ومساندتهم ودعمهم وتقديم كل ما يلزم لإنجاح العملية التعليمية. كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كافة موظفي ديوان مؤسسات الشباب بالاغواط على اختلاف درجاتهم الوظيفية والذين لم ييخلوا علي في الدعم وتقديم المعلومات والبيانات اللازمة لإنجاز هذا البحث.

والشكر الجزيل أيضا لزملائي طلبة السنة الثانية ماستر إدارة و تسيير رياضي على جهودهم المبذولة ومساندتهم ودعمهم وتقديم كل ما يلزم لإنجاح هذا البحث. والشكر الجزيل لمن لم يتسنى لي ذكرهم وكان لهم الأثر والجهد الكبير في تقديم المساعدة والإرشاد والخبرة لإتمام هذا البحث.

فشكرا لكم جميعا

## الإهداء

الحمد لله الذي لا يؤدي شكر نعمة من نعمة إلا بنعمة منه أحمده حمدا كما ينبغي  
لكرم وجهه وعز جلاله، و أستهديه بهداه الذي لا يضل من أنعم به عليه فضل الله على نبينا  
محمد وصل عليه في الأولين و الآخرين أفضل و أكثر و أزكى ما صل عل أحد من خلقه  
أما بعد أهدي هذا العمل المتواضع إلى:  
من كانت الجنة تحت أقدامها راجيا المولى أن يحفظها ويرزقها الصحة والعافية وبيارك  
لها في عمرها أغل هدية منحني إياها ربي.... (أمي الحبيبة)  
الذي زرع في حب العلم و الإصرار إلى رمز القوة والعطاء إلى من حصد الأشواك عن درب  
ليمهد لي الطريق حفظك الله و أدامك تاج فوق راسي ... (أبي العزيز)  
رفيقة دربي و صديقة عمري من تحملني على الدوام فكانت لي خير سند... (زوجتي الغالية)  
قرة عيوني قلب روعي ..... (أولادي حفظهم الله و أعانني على حسن تربيتهم)  
جميع من ساندني و لم يتوارى في مد يد العون لي ..... (أساتذتي الكرام)  
أولئك الذين أتشرف بهم و ارتقي بهم و لم يسعني المقام لذكرهم..... (أقاربي و أصدقائي)  
لكم جميعا و بكل محبة اهدي هذا العمل المتواضع الذي لولا دعمكم لما كان  
داعيا الله سبحانه و تعالى أن يتقبل مني هذا البحث خاصا لوجهه الكريم

و الله ولي التوفيق

## قائمة المحتويات

أ.....	كلمة شكر
ب.....	إهداء
ت.....	قائمة المحتويات
خ.....	قائمة الجداول
ذ.....	قائمة الأشكال
ذ.....	قائمة الملاحق
ر.....	ملخص الدراسة
ز.....	Abstract
س.....	مقدمة
01 .....	الإطار العام للدراسة
01 .....	1. الإشكالية
02 .....	2. التساؤلات الفرعية
02 .....	3. فرضيات البحث
02 .....	1.3 الفرضية العامة
02 .....	2.3 الفرضيات الفرعية
03 .....	4. تحديد المفاهيم و المصطلحات
03 .....	1.4 تعريف التدوير الوظيفي
04 .....	2.4 تعريف اداء العاملين
05 .....	5. أهداف الدراسة
05 .....	6. أهمية الدراسة
06 .....	الفصل الأول : الأدبيات النظرية
06 .....	تمهيد

06	المبحث الأول : الإطار النظري
06	1. التدوير الوظيفي في المنشأة
06	1.1. لمحة تاريخية عن التدوير الوظيفي
08	2.1. مفهوم التدوير الوظيفي
08	3.1. أهمية التدوير الوظيفي
10	4.1. أهداف التدوير الوظيفي
11	5.1. أنواع التدوير الوظيفي
12	6.1. متطلبات التدوير الوظيفي
14	7.1. خطوات و مراحل تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي
16	8.1. مزايا التدوير الوظيفي
17	9.1. معوقات التدوير الوظيفي
18	2. أداء العاملين
18	1.2. مفهوم أداء العاملين
19	2.2. أهمية أداء العاملين
21	3.2. نظريات أداء العاملين
24	4.2. محددات أداء العاملين
25	5.2. أنواع الأداء
27	6.2. أبعاد أداء العاملين
28	7.2. العلاقة بين التدوير الوظيفي و الأداء
30	المبحث الثاني : الدراسات المرتبطة
30	3. الدراسات السابقة و المشابهة
30	1.3. الدراسات المحلية
31	2.3. الدراسات العربية

35	3.3. الدراسات الأجنبية.....
37	4.3. التعقيب على الدراسات السابقة.....
39	خلاصة الفصل.....
40	الفصل الثاني الدراسات التطبيقية.....
40	المبحث الأول :الطريقة المنهجية و أدواتها.....
40	تمهيد.....
40	منهجية الدراسة و أدواتها.....
40	1. الدراسات الاستطلاعية.....
41	2. المنهج المتبع.....
41	3. متغيرات البحث.....
42	4. مجتمع الدراسة و عينته.....
42	1.4 تقديم المؤسسة محل الدراسة.....
45	2.4 مجتمع الدراسة.....
46	3.4 عينة الدراسة.....
46	5. مجالات البحث.....
46	6. أدوات الدراسة.....
47	7. الخصائص السيكومترية.....
48	8. التحليل الإحصائي.....
48	9. صعوبات البحث.....
49	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة.....
49	1. ثبات أداة الدراسة.....
50	2. عرض متغيرات الدراسة.....
51	3. عرض خصائص العينة.....

51	1.3 الجنس
52	2.3 السن
53	3.3 المستوى التعليمي
54	4.3 الدرجة الوظيفية
55	5.3 سنوات الخبرة
56	4. اتجاهات افراد العينة حسب المحاور
56	1.4 المحور الاول : التدوير الوظيفي
59	2.4 المحور الثاني : متطلبات التدوير الوظيفي (التدريب)
61	3.4 المحور الثالث : متطلبات التدوير الوظيفي (تصميم الوظائف)
63	4.4 المحور الرابع : متطلبات التدوير الوظيفي (إستراتيجية التطوير)
66	5.4 المحور الخامس : متطلبات التدوير الوظيفي (النظم و الإجراءات)
68	6.4 المحور السادس : الأداء الوظيفي
72	المبحث الثالث : مناقشة النتائج
72	1. الاختبارات الإحصائية و نتائج الدراسة
72	2. اختبار فرضيات الدراسة
73	1.2 الفرضية الأولى
74	2.2 الفرضية الثانية
76	3.2 الفرضية الثالثة
81	4.2 الفرضية الرابعة
87	الخاتمة
90	قائمة المراجع
96	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
47	درجات مقياس ليكرت	1
49	نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة	2
50	جدول الاتجاه العام	3
51	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	4
52	توزيع عينة الدراسة حسب السن	5
53	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	6
54	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية	7
55	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	8
56	مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الأول	9
58-57	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	10
59	مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	11
60	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	12
61	مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	13
63-62	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	14
64	مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الرابع	15
65	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع	16
66	مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الخامس	17
68-67	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس	18
69	مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور السادس	19
71-70	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور السادس	20
73	يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لقيم متغيرات التدوير الوظيفي وأداء العاملين	21
73	يوضح قيم معامل الارتباط لقيم متغيرات التدوير الوظيفي	22

	وأداء العاملين	
75	يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لقيم متغيرات متطلبات التدوير الوظيفي وأداء العاملين	23
75	يوضح قيم معامل الارتباط لقيم متغيرات متطلبات التدوير الوظيفي وأداء العاملين	24
77	معاملات الإنحدار بين المتغير التابع أداء العاملين و المتغير المستقل التدوير الوظيفي	25
79	تحليل التباين و معاملات الارتباط بين مؤشرات المتغير التابع أداء العاملين و المتغير المستقل التدوير الوظيفي	26
81	معاملات الإنحدار بين المتغير التابع أداء العاملين و المتغير المستقل التدوير الوظيفي	27
83	تحليل التباين و معاملات الارتباط بين مؤشرات المتغير التابع أداء العاملين و المتغير المستقل متطلبات التدوير الوظيفي	28

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
41	متغيرات البحث	1
45	الهيكل التنظيمي لديوان مؤسسات الشباب الاغواط	2
51	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	3
52	توزيع عينة الدراسة حسب السن	4
53	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	5
54	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية	6
55	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	7

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
98	الاستبيان	1
103	ثبات أداة الدراسة الفاكرونباخ	2
103	معامل الارتباط للتدوير الوظيفي	3
104	معامل الارتباط لمتطلبات التدوير الوظيفي	4

## ملخص :

هدفت الدراسة إلى معرفة التدوير الوظيفي و أثره على أداء العاملين في ديوان مؤسسات الشباب بالاغواط ،حيث وتم قياس أثر التدوير الوظيفي و المتطلبات الأربعة المتمثلة في ( التدريب، تصميم الوظائف، إستراتيجية التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات )على أداء العاملين المؤسسات الشبانية والرياضية بالاغواط.

و يتألف مجتمع البحث من حوالي 454 موظف و عامل موزعين على المؤسسات الشبانية والرياضية بولاية بمختلف فروعها ، حيث تم الحصول على البيانات الأولية عن طريق الاستبيان ، و قد تألفت عينة الدراسة من 105 موظف ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، و قد تم إجراء عدد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لعرض و تحليل النتائج . توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لكل متطلبات التدوير الوظيفي على أداء الموظفين، مع ملاحظة وجود أثر سلبي لعنصر إستراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين.

وانتهى البحث بتقديم مجموعة من التوصيات وأهمها ضرورة تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي والاستمرار بتطبيقه لفترات مستمرة وذلك لأثره الملموس والايجابي على أداء العاملين.

## الكلمات المفتاحية:

التدوير الوظيفي ، الأداء الوظيفي ، المؤسسات الشبانية والرياضية

## Abstract

The purpose of this study was to know job rotation and its impact of on the performance of the employees in youth and sports institutions in Laghouat. The impact of job rotation and its requirements, namely (training, job design, the strategy of career development, systems and procedures) on the performance of employees in Office of youth institutions in Laghouat was measured.

The research community consists of approximately 454 employees and workers distributed Youth and sports institutions in Laghouat. and its various branches, the primary data was obtained through a questionnaire.

The study sample consisted of 105 employees, the descriptive analytical method was used, a number of statistical methods were conducted using SPSS Program to present and analyze the results.

The research ended with several results. The most important of the results, the most important of which was the presence of a positive, statistically significant effect for all job rotation requirement, while noting the presence of a negative effect for the strategy of career development on the performance of employees .

The research ended by presenting a set of recommendations, the most important of which is

the necessity of applying the principle of job rotation and continuing to apply it for continuous periods because of its tangible and positive impact on the performance of employees.

## Key words:

Rotation training, Performance, Youth and sports institutions

# مقدمة عامة

1. مقدمة :

إن العالم الذي نعيشه اليوم يتميز بالتطور و الديناميكية و الحركة المستمرة في جميع المجالات، فالعلم يتطور بخطى سريعة و يزداد حجم المعرفة بمعدلات سريعة و متلاحقة كل فترة زمنية، بالإضافة إلى التكنولوجيا و الاتصالات ويات هذا التطور ينعكس على المؤسسات الرياضية و أهدافها و هياكلها و نشاطها، كما خلق أمامها العديد من المشاكل والتحديات التي يجب التعامل معها .

لعل أهم مجال لتلك التغيرات المتسارعة ، مجال تنمية و تطوير الموارد البشرية الذي يحتم على المؤسسة الرياضية مواكبته حتى تتمكن من مواكبة التطور الحادث في العالم، وبالتالي النجاح في البيئة العالمية الجديدة.

يعتبر العنصر البشري اليوم في أي مؤسسة من أهم العناصر التي من شأنها أن تحقق أهدافها، فهو أحد أهم مقومات المؤسسة التي يجب الحفاظ عليها، بل و السعي دائما لتطويره و تنمية قدراته و مهارات تهدف تحسين الأداء و بالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى إليه.

لذلك لابد أن تحصل عملية تنمية و تطوير الموارد البشرية على الدعم من مختلف الجهات المسؤولة إضافة إلى قيام الإدارات المتخصصة بواجبها نحو هذا التطوير مستخدمة في ذلك أحدث الاستراتيجيات و المداخل التي تتناسب مع الظروف المحيطة بها ، و ذلك بهدف تحقيق الاستفادة العظمى من مواردها البشرية كما أن تطوير الموظفين يساعد على

الارتقاء بأداء الإدارة ككل، و يعد التدوير الوظيفي الأداة الفعالة والركيزة الديناميكية نحو تطوير العمل وأحد الاستراتيجيات المهمة لتطوير أداء العاملين في المؤسسات الرياضية سواء العمومية أو الخاصة و ذلك لأنه يمكن للعامل من ممارسة عمل آخر مختلف عما كان يمارسه و يهيئ له اكتساب خبرات جديدة بالإضافة إلى خبراته السابقة.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لإبراز اثر التدوير الوظيفي في ديوان مؤسسات الشباب بالاغواط ، حيث أن التدوير الوظيفي يعتبر أحد محاور اهتمام العاملين خاصة القيادات الإدارية الذين يمثلون واجهة المؤسسة الرياضية عبر قراراتهم، و ربما يكون هنالك تأثير مباشر على الكفاءة الإنتاجية بعد أن يتم ضخ دماء جديدة في هذه المؤسسات الرياضية ، لكن ينبغي أن يطبق حسب المفهوم الصحيح للتدوير، و ليس حسب أغراض أخرى لا تخدم مصلحة الفرد أو المؤسسة الرياضية، كأن يتم التدوير من أجل خلق صراعات بين الموظفين أو تهميش و إقصاء البعض الآخر منهم، أو ممارسة ضغوط معينة على آخرين غير مرغوب فيهم لإجبارهم على النقل أو الاستقالة أو التقاعد.

# الإطار العام للدراسة

### 1. الإشكالية :

يعد التدوير الوظيفي من أدوات التحفيز للعنصر البشري فهو يؤثر على الموظفين و العاملين على كافة المستويات الإدارية في المؤسسات الرياضية، فهو يعمل على إظهار قدراتهم و يفجر طاقاتهم و يخلص الموظفين من الملل و الروتين الوظيفي والذي يؤدي بدوره إلى ضعف في الأداء وانخفاض في الإنتاجية وهو يؤدي أيضا لتحسين قدرة الموظف على التعامل مع المشاكل الإدارية التي تواجهه بسبب الخبرة التي يحصل عليها نتيجة للتدوير.

ومن أهم متطلبات التدوير الواجب توافرها في المؤسسة التدريب ، التصميم الوظيفي، إستراتيجية التطور الوظيفي و النظم والإجراءات ، ويمكن لذلك أن يتحقق عند تبني الإدارة التنفيذية لقرارات تكون من شأنها الحث على تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي وتبيان أثره الإيجابي على كافة المستويات مما يؤدي في النهاية إلى تحسين المخرجات والخدمات التي من شأنها أن تعود بالنفع على المؤسسة و الموظفين على حد سواء.

ونظرا لأهمية تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي على كافة المستويات الإدارية كان من المهم إجراء هذه الدراسة لبحث عملية التدوير وأثرها على أداء العاملين، ولتحديد إن كان تطبيق هذا المبدأ يتم وفق منهج علمي، أم بشكل عشوائي، ومن أجل معرفة الأثر بين التدوير الوظيفي و أداء العاملين سنحاول الإجابة عن التساؤل العام التالي:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدوير الوظيفي كأسلوب حديث في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الشبانية و الرياضية بالاعواط ؟

### 2. التساؤلات الفرعية :

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي و أداء العاملين في المؤسسات الشبانية و الرياضية بالاغواط عند مستوى الدلالة 0.05 ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التدوير الوظيفي و أداء العاملين في المؤسسات الشبانية و الرياضية بالاغواط عند مستوى الدلالة 0.05 ؟
- هل يؤثر التدوير الوظيفي إيجابا على أداء العاملين في المؤسسات الشبانية والرياضية بالاغواط ؟
- هل تؤثر متطلبات التدوير الوظيفي إيجابا على أداء العاملين في المؤسسات الشبانية و الرياضية بالاغواط ؟

### 3. فرضيات البحث :

#### 1.3. الفرضية العامة

للتدوير الوظيفي دور فعال في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الشبانية والرياضية بالاغواط.

#### 2.3. الفرضيات الفرعية :

- H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسات الشبانية و الرياضية بالاغواط عند مستوى الدلالة 0.05.
- H2:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التدوير الوظيفي و أداء العاملين في المؤسسات الشبانية والرياضية بالاغواط عند مستوى الدلالة 0.05.
- H3:** يؤثر التدوير الوظيفي إيجابا على أداء العاملين في مؤسسات الشباب و الرياضة بالاغواط.
- H4:** تؤثر متطلبات التدوير الوظيفي إيجابا على أداء العاملين في مؤسسات الشباب و الرياضة بالاغواط .

### 4. تحديد المفاهيم و المصطلحات :

توضيح بعض المفاهيم و المصطلحات الخاصة بالموضوع :  
التدوير الوظيفي ، أداء العاملين .

### 1.4. تعريف التدوير الوظيفي :

التدوير لغة : دار الشيء، دورا، دورانا، أي بمعنى طاف حول الشيء وعاد إلى الموضع الذي ابتدأ منه . (معجم الوسيط،2004،ص302)

اصطلاحا : هو تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتا من وظيفة إلى أخرى ، ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم وبيئة العمل العملي والاجتماعي، ويساعد ذلك لاحقا في أداء العمل مع الجهات المختلفة، حيث سيعرف الموظف مع من يتصل وبأي طريقة وأي معلومة يأخذها.(احمد ماهر،2007،ص531)

الوظيفة :هي مجموعة من المهام التي يجب أن ينقذها موظف عام، ويمثل مفهوم الوظيفة الحجر الأساس لعمل إدارة المورد البشرية، لها هوية واسم وهو مصدر تسمية الموظف.(الطائي،العبادي،2015،ص66)

التدوير الوظيفي: يعرف E J HUANG التدوير الوظيفي بأنه " نقل جانبي للموظفين بين عدد من المناصب و المهام المختلفة ضمن الوظائف التي تتطلب كل منها مهارات ومسؤوليات مختلفة ، و هو تقنية تنموية يتم استخدامها على نطاق واسع ، و يتعلم الأفراد عدة مهارات مختلفة و يؤدون كل مهمة لفترة زمنية محددة " .(هوانج،1999،ص75)

أيضا يعرف انه قيام الشخص بأداء وظائف مختلفة داخل المؤسسة غير وظيفته الأساسية، حتى يكون مؤهلا لشغل وظائف أو مراكز أعلى، ولتنمية مهاراته ومعارفه المتنوعة.(بدر،2016،ص16)

**التعريف الإجرائي:** التدوير الوظيفي هو نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى قصد تنمية مهاراته وخصائصه الشخصية و إلمامه بوظائف المؤسسة .

### 2.4. تعريف أداء العاملين :

**تعريف الأداء لغة:** لفظ مشتق من الفعل (أدى) ويعني(أدى) الشيء: أي قام به، وأدى الصلاة أي قام بها لوقتها، و أدى الشهادة أي أدلى بها ، و بهذا فان المعنى الدقيق لكلمة (أداء) هو قضاء الشيء أو القيام به. (معجم الوسيط،2004،ص10)

**اصطلاحا:** هو الإنجاز الفعلي كما يصنف من القابلية أو الطاقة أو القدرة الكامنة وخلق فرص التعليم التي تمكن من اكتساب المعرفة و المهارات .(الفتلاوي،2003،ص24)  
يعرف" دراكر P, Drucker الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء من اجل تحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال .(داودي،2010،ص218)

**العاملين :** هم مجموعة الأشخاص الذين يعيرون في منصب شاغل لدى المؤسسات أو الإدارات العمومية.

**أداء العاملين هو:** "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك المهام، و بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ". (رعاب، حداد، 2019 ، ص 22)

**التعريف الإجرائي:** إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أنه قيام الشخص بسلوك ما لتحقيق هدف محدد .

### 5. أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في محاولة إنتاج قيمة مضافة من خلال الوصول إلى بحث يساهم في إثراء معارف الباحثين في مجال التدوير الوظيفي من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى بالإضافة إلى أهداف أخرى و تتمثل فيما يلي:

- تحديد مفهوم التدوير الوظيفي .
- تحديد العلاقة بين التدوير الوظيفي و أداء العاملين في المؤسسات الشبانية والرياضية بالاغواط.
- تحديد العلاقة بين متطلبات التدوير الوظيفي و أداء العاملين في المؤسسات الشبانية والرياضية بالاغواط .
- معرفة التأثير الذي يحدثه التدوير الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الشبانية والرياضية بالاغواط.
- معرفة تأثير متطلبات التدوير الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الشبانية والرياضية بالاغواط.

### 6. أهمية الدراسة:

- إن الدراسة تتعلق بأهم موارد المنشأة و هو العنصر البشري الذي يعد مورد جوهري يتحكم في باقي موارد المنشأة فهو قابل للتطوير و التنمية و يشكل كيان المنشأة و هويتها.
- محاولة لفت انتباه الإداريين لأهمية التدوير الوظيفي و الدور الذي يمكن أن يلعبه في تحسين أداء العاملين.
- تعتبر هذه الدراسة مزيج بين مجموعة من الدراسات السابقة حول أهمية التدوير الوظيفي و أثره على أداء العاملين و بلقالي يمكن لهذا البحث أن يكون مرجعا يزيد من اهتمام الباحث في هذا المجال .

# الفصل الأول

## الأدبيات النظرية

تمهيد :

إن العنصر البشري كغيره من عناصر الحياة بحاجة للحركة و التغيير والتطوير وذلك بهدف تنمية معارفه وخبراته ويمكن تحقيق ذلك عبر تطبيق بعض الأساليب الإدارية ومن بينها التدوير الوظيفي الذي يعد ممارسة جيدة لتخطيط والحد من الملل واستكشاف إمكانيات الموظف الخفية فهو يساعد الإدارة على اكتشاف موهبة الموظفين وتحديد ما هو أفضل لها، كما يكشف لإدارة على الفروق الفردية لموظفيها فأسلوب التدوير الوظيفي هو أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية في مستوياتها كافة .

كما تعاني الكثير من المؤسسات على اختلاف مهامها وأحجامها العديد من المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، تتجلى هذه المشكلات في عدم الاهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، ولا شك أن هذا الأمر يمثل أحد الأسباب في فشل كثير من المؤسسات في تحقيق درجة عالية من الأداء الوظيفي لعاملهم، مما يتطلب من المؤسسات ومن أجل نجاحها وتحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية في أداء موظفيها وتحقيق أهدافها أن تبذل كل ما في وسعها من أجل الاهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ووضع استراتيجيات بما يتناسب مع التغيرات السريعة في البيئة .

المبحث الأول : الإطار النظري

1. التدوير الوظيفي في المنشأة

1.1. لمحة تاريخية عن التدوير الوظيفي

قد أثار تطبيق سياسة التدوير الوظيفي بدءاً من عام 1987 م الكثير من التساؤلات بين العاملين كما تركت في بدايتها معالم من الحيرة، في أعمال الإدارات المركزية المختلفة حيث كان هناك نموذجين للإدارة أحدهما يستند إلى مفهوم التخصص ( النموذج الأنجلوسكسوني ) ويقوم على مجموعة من الدعامات التي حافظت لفترة طويلة على فعاليتها وإنتاجيتها.

والآخر يستند إلى مفهوم التبادل (النموذج الياباني) ودعامته الأساسية سلوك الجماعة وروح الفريق .

فقد استند الفكر الإداري (الأنجلوسكسوني) منذ القرن الثامن عشر وفي غمار الثورة الصناعية، إلى فكرة التخصص التي ارتبطت بأفكار الاقتصادي ادم سميث في كتابه- بحث في ثورة الأمم -وقد ارتكزت فكرة التخصص إلى مجموعة المقومات تعتمد على أن تلحوا الفرد أو العامل لعمله الذي يمارسه وبشكل منظم إلى زيادة كفاءته تطور مهاراته كما أن إيجاد نظام لتخصص داخل دولاى النشاط الإنتاجي ككل وداخل كل قسم على حده أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الإنتاج ولعقود طويلة استمر التخصص أساس العمل الإداري وهو النظام المعترف بفعاليتة في المنشآت الإدارية بالدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية، وفي مطلع الخمسينات بدأت بعض الشركات الأمريكية في إستخدام نظام جديد يعتمد على ما يسمى تدوير العمالة بهدف تطوير أداء هذه الشركات، ولكن بقية نظام التخصص هو الشائع في الشركات الأمريكية و المؤسسات الحكومية الأوروبية وبالتالي فان النظام الجديد لم يكتب له النجاح، إلا بعد بروز النجاحات اليابانية في مجال النمو الاقتصادي والصناعي وكان ذلك في مطلع الستينات .(بوزيدي،2017،ص16)

- و اختلف النموذج الإداري المتبع في اليابان على نموذج (الأنجلوسكسوني ) من حيث:
- إعتقاد النموذج الياباني على أساس فريق العمل.
- كما استند على سياسة التنقل الوظيفي بديلا عن التخصص الجامد.
- إن عملية صناعة القرار تتخذ غالبا من أسفل إلى اعلي في المؤسسات الإدارية والمؤسسات الإنتاجية. (بدر،2016،ص16)

### 2.1. مفهوم التدوير الوظيفي

التدوير الوظيفي يتلخص في تنقل العامل من عمل لأخر، وذلك بهدف تقليص احتمالات الشعور بالملل والروتين والرتابة، وذلك من خلال زيادة تنوع المهام التي يقوم بها العامل. (حريم، 2013، ص124)

يعرف أيضا التدوير الوظيفي بأنه أسلوب يتم من خلاله تنقل الموظف من عمل إلى آخر داخل القسم الواحد أو بين الأقسام. والغرض من هذا التنقل هو أن يتقن الموظف عددا من العمليات المتشابهة أو التي يكمل بعضها بعضا من أجل تكوين صورة شاملة عن طبيعة عمله. (بدر، 2017، ص1171)

ويعرف أيضا التدوير الوظيفي على أنه أحد أشكال التدريب ضمن جهة عمل معين، حيث يتم عرض العاملين وفق جدول زمني محدد من أجل القيام بمهام محددة بغية التزود بخبرات ومعرفة مختلف المهام الأخرى المتواجدة ضمن المؤسسة .

ويعرف التدوير الوظيفي بأنه " أسلوب يتم فيه نقل العاملين سواء بين مهنتين أو أكثر مخططة لها من أجل اكتسابهم خبرات ومؤهلات ومهارات عالية تساهم في تحقيق أهداف المنشأة. ويعرف أيضا على أنها انتقالات سريعة نسبيا بين الوظائف والهدف منها اكتساب مهارات عديدة في أسرع وقت. (احمد، 2009، ص210)

ويعرف التدوير الوظيفي " هو نقل العاملين من عمل إلى عمل آخر وذلك بهدف تقليص احتمالات الملل نتيجة الروتين والرتابة ، وزيادة إمكانات التحفيز والأداء من خلال زيادة تنوع الواجبات التي يقوم بها العاملين في المنشأة. (قوراري، العياشي، 2019، ص7)

### 3.1. أهمية التدوير الوظيفي

إن التدوير الوظيفي أسلوب ذكي لاستثمار والاستفادة من المورد البشري وغالبا ما يستخدم في المنشآت الحديثة و المنشآت التي تضم مجموعة متشابهة من الوظائف، ويعتبر التدوير الوظيفي أسلوب ذات أهمية بالغة ويعود بالنفع على الموظف و المنشأة في ذات

الوقت، حيث يتم من خلاله منح الفرص المتساوية للموظفين وتكمن أهميته فيما يلي:

- أهمية التدوير الوظيفي للموظف:

- قد يساهم في تحقيق طموحه من خلال العمل في أعمال جديدة وتطور مهاراته وكسب خبرات جديدة ومتنوعة .
- يقضي على الملل والرتابة لدى الموظف بسبب مهام وظيفته المتكررة.
- تهيئة الموظفين و إعدادهم للعمل في الظروف المختلفة.
- منحه فرصة للنمو والتطور إلى وظائف عليا.
- يساهم في تعزيز وتفعيل دور المورد البشري.
- القضاء على البيروقراطية.

- أهمية التدوير الوظيفي للمنشأة:

- يساهم في تسهيل عملية سد النقص النوعي والكمي في القوى العاملة للمنشأة.
- يهيئ المنشأة للتكيف مع التغيرات السريعة في مجالات العمل.
- يساعد على توزيع الموظفين حسب احتياج العمل.
- يعد وسيلة وقائية وعلاجية في آن واحد حيث يساعد المنشأة على التجديد الذاتي.
- معالجة حالة الطوارئ في الإدارة مثل غياب موظف أو الزيادة المفاجئة في حجم العمل.

- يساعد المنشآت ذات الموارد البشرية القليلة على الاستفادة من الموارد البشرية المتوفرة وسد النقص في بعض الوظائف. (رعاب، حداد، 2019 ، ص21 )

- ويشير آخرون إلى أهمية التدوير الوظيفي تتمثل فيما يأتي:

- يعطي مرونة في تحريك الأفئدة من موقع إلى آخر، حيث أن الموظف يكون ملما بجميع الأعمال الموجودة في الإدارة التابع لها.

- يكشف عن مزايا وقدرات وإبداعات الموظفين، كما يكشف عن الفروق الفردية للموظفين.
- يساهم في الاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتوفرة من خلال التدريب على مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى وذلك بهدف سد النقص البشري في بعض المجالات .
- التعرف على جوانب قوتهم وضعفهم من خلال الأعمال الإشرافية والإدارية والقيادية التي يمارسونها ومنحهم فرصا للنمو والتطور والترقي إلى وظائف عليا .
- يعد من الوسائل الفعالة في توسيع أفاقه و إكسابه الخبرات و المهارات الإدارية الجديدة . (بوزيدي، 2017، ص21)

#### 4.1. أهداف التدوير الوظيفي

تتلخص أهداف التدوير الوظيفي في النقاط التالية:

- الحد من رتابة الوظيفة: الهدف الأول والأهم من التدوير الوظيفي هو الحد من الرتابة ، و التكرار والمشاركة في وظيفة واحدة.
- تخطيط التعاقب: الهدف الرئيسي لتدوير الوظيفي هو تطوير مجموعة من الموظفين الذين ممكن أن تضعهم على مستوى رفيع عندما يتقاعد شخص ما أو يترك المنشأة بمعنى هو تكوين بديل فوري للموظف ذو القيمة العالية من داخل المنشأة.
- تكوين الموظف المناسب الصالح للوظيفة: نجاح المنشأة يعتمد على الإنتاجية أثناء العمل لوظيفتها إذا وضعت بشكل صحيح، فإنها سوف تكون قادرة على إعطاء أقصى قدر من الإنتاج ولذلك فإن ملائمة الشخص المناسب في الوظيفة الشاغرة هو أحد الأهداف الرئيسية للتدوير الوظيفي.

- **تعويض العمال في قطاعات المنشأة:** تتمثل الوظيفة الرئيسية الأخرى في عملية التدوير الوظيفي في تعريض العمال إلى جميع القطاعات أو عمليات المنشأة من أجل إطلاعهم على كيفية العمل وكيفية المهام ويعطيهم فرصة لفهم عمل المنشأة.
- **اختيار مهارات الموظفين وكفاءاتهم:** إن اختيار وتحليل مهارات الموظفين وكفاءاتهم ومن ثم تعيينهم في العمل الذي يتفوقون فيه واحدة من أهم الوظائف الرئيسية للتدوير الوظيفي، ويتم ذلك من خلال نقلهم إلى وظائف ومهام مختلفة. (قوراري، العياشي، 2019، ص8)
- إن نجاح عملية التدوير الوظيفي وتحقيق أهدافها بالشكل الذي يجب أن تكون عليه تتوقف على الدور المهم و الحيوي الذي يجب أن تقوم به الإدارة المعنية، وذلك من خلال الترويج لهذا الأسلوب الإداري الحديث بين الموظفين و تهيئتهم لذلك حتى لا تقع مشكلة مقاومة التغيير من طرف بعض الموظفين و بلقالي يجب إقناعهم بالفوائد المرجوة و النتائج الإيجابية التي يمكن أن تحقق عند استخدام هذا الأسلوب.

### 5.1. أنواع التدوير الوظيفي

يتكون التدوير الوظيفي من عدة أنواع نذكر منها ما يلي:

- **التدوير في بداية المسار الوظيفي:** يتم هذا النوع من التدوير في السنة الأولى من تعيين الموظف وتهدف إلى تهيئة الفرد للعمل وتعريفه بأقسام المنظمة المختلفة وإكسابهم مهارات مختلفة ومهمة بشكل سريع.
- **التدوير في مراحل المسار الوظيفي:** ويتم في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد، وتهدف إلى إكساب المسار مرونة أكبر و زيادة خبرات الفرد.
- **التدوير الواسي:** ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في المستوى الوظيفي مختلف وينتج عن ذلك زيادة في المزايا المالية.

- **التدوير الأفقي:** ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في مستوى وظيفي مختلف وقد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية ولكن قد تكون زيادة في السلطة أو الأهمية الوظيفية.
  - **التدوير الوظيفي في الإدارة:** ويقصد به انتقال أحد الأفولاد الموظفين بإدارة معينة لممارسة أعمال أخرى يقوم بها زميل له.
  - **التدوير بين مديري الإدارات:** وذلك بأن يتم انتقال مديري الإدارات للعمل في إدارات أخرى غير التي يمارسون أعمالها.
  - **التدوير القصير والسريع:** يتم تدوير الموظف حديثي الخدمة بين مجموعة من الوظائف الأساسية داخل المؤسسة، على ألا تتجاوز هذه العملية سنة كاملة، والهدف لاكتسابهم معارف ومهارات سريعة حول طبيعة الأعمال المختلفة للمؤسسة.
  - **التدوير الطويل والبطيء:** يتم تدوير الموظفين بين مجموعة من الوظائف داخل المؤسسة خلال فترة حياتهم الوظيفية الكاملة، بحيث يمضون في كل وظيفة فترة زمنية مناسبة .
- (مريم، 2019، ص19)

#### 6.1. أبعاد و متطلبات التدوير الوظيفي:

إن التدوير الوظيفي يعد من الأساليب الحديثة المتبعة في الإدارات التي تسعى إلى ازدهار منشآتها وتقدمها وتحسين أداؤها، وتحقيق أهدافها المتنوعة، كما يعد أحد أهم استراتيجيات تطوير العاملين، ويتحقق هذا باستخدام أبعاد ومتطلبات التدوير الوظيفي والتي سنسلط الضوء على بعضها ( التدريب وتنمية وتطوير القدرات، التصميم الوظيفي، إستراتيجية التطوير الوظيفي و النظم و الإجراءات ) بحيث إذا تم تطبيق هذه الأبعاد بشكل صحيح فإن ذلك سيؤدي إلى نجاح عملية التدوير الوظيفي في أي منشأة ولذلك سنتناول هذه الأبعاد كما يلي:

- التدريب وتنمية وتطوير القدرات:

إن تطوير قدرات العاملين وتنميتها في أي منشأة شيء صعب ولهذا تلجأ المنشأة إلى إتباع سياسات التدريب القادرة على تطوير وتنمية مهارات الأفيول وخبراتهم وزيادة قدراتهم لمواكبة التغيرات الحاصلة في المنشأة وخارجها ونعرف التدريب على أنها "العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العمال من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم"، أما التنمية فتعرف على أنها "عملية توسيع القدرات البرية والانتفاع بها . (حسن، 2004-2005)

كما يعتبر التدوير الوظيفي أحد أساليب التنمية الإدارية ويتم ذلك عن طريق نقل المدير من موقع إداري إلى موقع آخر، ويساعد ذلك على إكساب المدير مهارات جديدة نتيجة مواجهته لمشكلات متغيرة . (الباقي، 2004)

- التصميم الوظيفي:

تعتبر عادة عملية تصميم الوظائف من وظائف الموارد البشرية المهمة التي بدأت تحتل موقعا كبيرا من اهتمام مؤسسات الأعمال التي بواسطتها تستطيع هذه المؤسسات وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ومن هنا نعرف تصميم الوظائف على أنها "عملية تقييم وترتيب أنشطة وأعمال المنشأة إلى مجموعة من الوظائف، على أن يراعى عند تصميم الوظيفة مجموعة المتغيرات المرتبطة بالمنشأة وشاغر الوظيفة والمتغيرات البيئية ."

- إستراتيجية تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي:

ترغب المنشأة عادة في الاحتفاظ بأفضل موظفيها، وخاصة هؤلاء الذين يتمتعون بقدرات و مهارات عالية ، فلجأ إلى تبني عملية تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي لعمالها ويعرف هذا الأخير على أنها "مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب و إرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد و المنشأة في نفس الوقت". (الباقي، 2004)

- النظم والإجراءات :

يساعد أي إدارة القائد في إدارة الموظفين وتشجيعهم على الابتكار في المنتجات والخدمات الإستراتيجية وتطوير المهارات العقلية التي تقدمها المنشأة، حيث توصل المنشأة بشكل منتظم على بناء إجراءات لموظفيها ودعم بيئة التغيير والابتكار.

ويشمل هذا النظام على نظامين يمارسان من قبل الموارد البشرية وهما: النظام المبتكر التي تمارسه إدارة الموارد البشرية لحل المشكلات وخط دفع الحوافز، الاختبار والتوظيف، ويضم أيضا نظم الاتصالات الواسعة بين العمال والإدارة ومرونة الأداء الوظيفي وتوفير الأمن الوظيفي للموظفين.

أما النظام التقليدي فهو يقتصر على أسلوب الحوافز الفردية، تصميم الوظائف على أساس فردي. يحتوي هذا النظام على أسلوب التدوير الوظيفي، حيث يتم تنفيذ المهام المحددة بشكل متكرر .

**7.1. خطوات ومراحل تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي:**

يعد التدوير الوظيفي من الأساليب الإدارية التي طبقتها بعض المؤسسات العامة والخاصة، العربية والأجنبية، وخاصة المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار في أعمالها، وذلك للعمل على تدريب الأفيال على التعبير عن قدراتهم ومواهبهم في وظائف ونشاطات أخرى.

ويحتاج تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي العديد من الخطوات التي تساعد على التنفيذ الصحيح والسليم له، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيقه، وتحقيق أفضل النتائج. ويتطلب تطبيق التدوير الوظيفي إتباع مجموعة من الإجراءات:

- الإجراءات الأولية:

- إجراء اجتماع مع الأفيلا بهدف تحديد الأهداف المرجوة من تطبيق التدوير الوظيفي وتهيئتهم لفكرة تدوير الوظيفية ومشاركة الأفكار معهم.
- تحديد الوظائف التي يمكن أن تصبح شاغرة نتيجة التقاعد أو الاستقالة أو الترقية أو النقل في مختلف المناصب داخل المنشأة ونقل الأفيلا الذين يحتاجون إلى تدريب إلى هذه الأماكن.
- الاعتماد على نظام التقييم المستمر بهدف تحديد الأفيلا الذين يحتاجون إلى تدريب أو اكتساب خبرة.
- إتاحة الوقت الكافي للعاملين بهدف ضمان تأهيلهم لأداء مهام جديدة .
- خلق جو من الألفة والعلاقات الجيدة بين مختلف العاملين(بركات،جميل،2021، ص 19)

- مرحلة الإعداد والتهيئة للمرؤوسين لقبول سياسة التدوير الوظيفي:

- معرفة كيفية مواجهة المشاكل ويكون ذلك من خلال التحدث مع المرؤوسين ومعرفة المواقف التي يمكن أن يتعرضوا لها عند تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي.
- اخذ مشاورة المرؤوسين في عين الاعتبار، وترك مساحة من الوقت لهم للتفكير في التغييرات التي قد تحدث.
- خلق التعاون بين المرؤوسين لضمان سير عملية التدوير الوظيفي بنجاح.

- تنفيذ عملية التدوير الوظيفي و متابعتها و تقييمها:

- تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي.
- رصد ومتابعة عملية التدوير الجديدة لضمان المرونة ومعرفة الموظفين الذين يواجهون صعوبة في أداء المهام الجديدة، وتقييم حاجتهم إلى المزيد من التدريب من عدمه.

- عقد اجتماعات متابعة مع الموظفين لتقييم نتائج عملية التدوير الوظيفي، وعمل مسح جديد باستخدام استبانة التدوير الوظيفي.
- يتم مقارنة النتائج مع نتائج المسح المسبق الأولي، إذا كانت النتائج جيدة يتم مواصلة التدوير، إذا كانت النتائج تشير إلى وجود مشكلة يتقرر ما إذا كان هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية أو ما إذا كان ينبغي وقف التدوير. (هادي، 2018، ص 24، 25)

### 8.1. مزايا التدوير الوظيفي:

- هناك العديد من المزايا للتدوير الوظيفي نذكر منها:
- زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.
  - الإثراء الوظيفي والتجديد و الإبداع في العمل.
  - زيادة الدوافع و حافزيه الموظفين والقيادات ( .اللبيدي، 2015 ، ص 142 )
  - إبراز المواهب والقدرات الكامنة للموظف.
  - زيادة الدوافع واحد في زيادة الموظفين والقيادات.
  - التخلص من البيروقراطية والروتين.
  - سد النقص في بعض المهارات المطلوبة.
  - اكتساب الموظف خبرات جديدة.
  - تطوير أداء الموظف .
  - تحديد العمل وتنويعه للموظفين بالإدارة.
  - التخلص من الرتابة والملل ويزيد من التحدي والتنوع والرغبة في العمل. ( غسان، 2019، ص 277، 278 )

### 9.1. معوقات التدوير الوظيفي :

نجد أن جميع العمليات التي تقوم بها الإدارة تواجهها بعض الصعوبات و المعوقات تعيق سير نشاطها مهما كانت طبيعة نشاطها سواء قبل أو بعد أو أثناء تنفيذها ، لذا يجب على الإدارة التنبؤ بها قبل حدوثها لضمان سير عملياتها بنجاح ، وسنقوم بعرض بعض المعوقات التي تتعرض لها الإدارة عند تطبيقها لبرنامج التدوير الوظيفي كما يلي :

- بعض الأنظمة والتشريعات الوظيفية، التي تعوق تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي.
  - ضعف الوعي لدى المديرين والعاملين في المؤسسات بأهمية التدوير، ومن ثم مقاومتها للتغيير.
  - ضعف الإدارات العليا ماديا وبشريا.
  - قلة الموارد والحوافز المادية في بعض المؤسسات.
  - الاختيار الغير مناسب للمديرين، إضافة إلى ثقافتهم السلبية تجاه التغيير والتطوير ومن ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي.
  - ضعف تحديد المسار الوظيفي للعاملين.
  - اختلاف الخصائص الشخصية للعاملين.
  - قلة وجود أنظمة معلومات إدارية فعالة ( .عزه، 2018 ، ص 321،322 )
  - ضعف الثقافة التنظيمية داخل المنشأة وضعف ثقافة الأفراد لأهمية التطوير الوظيفي، ونظرتهم السلبية حول التغيير والتطوير داخل المنشأة.
  - وجود بعض القوانين والأنظمة التي تقف حاجزا أمام تطبيق التدوير الوظيفي.
  - عدم وضع الموظف المثالي في المكان الملائم وخاصة لدى المدراء.
  - غياب الحوافز المادية والدوافع المعنوية في بعض المؤسسات ( .البلوي، 2020 ، ص
- (10

- ضعف ثقافة الموظفين في المؤسسات لأهمية التدوير الوظيفي بالإضافة إلى ثقافتهم

السلبية اتجاه أساليب التغيير والتطوير ومن ضمنها أسلوب التدوير الوظيفي، وهو ما يؤدي إلى مقاومتهم للتغيير.

- ضعف إدارة التطوير سواء من الناحية المادية أو البشرية.
- تصميم الهيكل التنظيمي لا يسمح للتغيير وغير مناسب لتطبيق عملية تدوير الوضع فيه.

- عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.
- عدم وجود حوافز في بعض المؤسسات خصوصا في الفترة الحالية.
- من الممكن انخفاض إنتاجية بعض العاملين بسبب تدوير العاملين من مهمة ذات مستوى أكبر إلى مهمة ذات مستوى أقل (عقيلي، 2005، ص 550).
- بالرغم من هذه المعوقات والسلبيات إلى أنها لا تقلل من أهمية التدوير الوظيفي حيث أن معظم هذه السلبيات والمعوقات يمكن تجاوزها أو التقليل من تأثيرها من خلال مجموعة من السياسات والتوجيهات والإجراءات الإدارية والتخطيط المسبق لعملية التدوير الوظيفي، وخاصة إذا ما كانت الإدارة جادة في تطبيقه وتحقيق الأهداف المرجوة من تدوير الوظيفي (حسين، 2017، ص 380)

## 2. أداء العاملين:

### 1.2. مفهوم أداء العاملين:

تعددت تعريفات أداء العاملين فالكثير من يرى أن أداء العاملين يرتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، ومنهم من يرى أنه سلوك وآخرون يرون أنه جهد ومنهم من يرى أنه إنجاز عمل وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أم تطبيقية، فلذلك يجب عدم الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء. (درة، 2003، ص 119)

- فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها.
  - أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه يمثل المخرجات أو النتائج.
  - أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز.
- وبعملية جمع لمختلف الآراء يمكن وضع تعريف يشمل مختلف وجهات النظر تجاه أداء العاملين: هو مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة ومستوى الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية والاستجابة لها.

## 2.2. أهمية الأداء الوظيفي:

إن المؤسسات تحتاج إلى أداء أمثل لعمالها لكي تحقق أهدافها، ولكي تتجز الأنشطة التي تخصصت بها بصفة جيدة وكذا الميزة التنافسية والاستمرارية في سوق العمل، كما أن الأداء مطلب أساسي لتطوير المهن وتحقيق النجاح في سوق العمل، فالأداء ضروري ومهم للأفراد كما هو مهم للمؤسسة . (بلقايد، شوقي، 2017، ص259)

وفيها نستعرض أهمية أداء الوظيفي بالنسبة للعاملين والمؤسسة:

- بالنسبة للعاملين:

- يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المؤسسة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيد هو تعبير عن درجة فاعلية المؤسسة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابيا.
- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين، فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه

الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.

- من خلال ما تم التطرق إليه نتوصل إلى أن اهتمام الفرد بأدائه والعمل على رفعه وتنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية. (بلخير، 2012، ص85)

- بالنسبة للمؤسسة:

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها. لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودافعه فحسب وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليته أيضا.

كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة. فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضح لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها، فالمؤسسة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين متميزا.

ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاسا لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها، كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. (محمود، 2014، ص63)

### 3.2. نظريات الأداء الوظيفي :

لا شك في أن محور العملية الإنتاجية هو الفرد، فقد شد انتباه الباحثين والدارسين إلى بلورة عدد من النظريات، التي يمكن تصورها بأنها طائفة من الآراء التي تحاول تفسير الوقائع والعلاقة بين الفرد والجماعة والأداء والمنظمة. (الدليمي، 2016، ص8) ومما يلي نذكر أهم تلك النظريات:

#### - نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر " فريدريك تايلور " من أبرز ممثلي هذه النظرية، التي ركزت على وسائل رفع الإنتاج بتحديد المعيار العلمي لمعدل إنتاج العامل وهو على دراسة الوقت والحركة، وقد أوصت بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وتدريبهم على أنسب طريقة لإنجاز هذا العمل ، معتبرة العنصر البشري مورد من موارد المؤسسة يمكن التحكم فيه من أجل رفع الإنتاجية.

طور تايلور أربعة مبادئ لنظرياته للإدارة العلمية هي كالآتي:

**المبدأ الأول :** هو وضع منهجية أفضل لأداء كل مهمة.

**المبدأ الثاني :** هو أنه يجب على المديرين التأكد من اختيار أفضل شخص لأداء المهمة وضمان حصوله على أفضل تدريب.

**المبدأ الثالث :** هو أن المديرين مسؤولون عن التأكد من أن أفضل شخص يتم اختياره لهذا المنصب من خلال تطبيق أفضل منهجية.

**المبدأ الرابع :** أن المسؤولية الكاملة عن طريق العمل يجب أن تتم إزالتها من العامل ويجب أن يتم نقلها إلى الإدارة، والموظف هو المسؤول الوحيد عن أداء العمل الفعلي .

(مهدي، الغالبي، 2008، ص56)

- نظرية التقسيم الإداري:

اهتمت نظريات التقسيمات الإدارية بالعمليات الداخلية في المؤسسة، والمظاهر الأساسية للأداء المادية للعمل وبالجوانب الفيزيولوجية للعمال، ولقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، كونها قادرة على خلق أفلاذ ذوي كفاءات في المؤسسة.

ومن روادها "هانري فايول"، اتجه من خلال دراساته للعمليات الإدارية إلى إيجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات رئيسية يعتمد عليها المدراء في أعمالهم وفي تحقيق الأهداف في المؤسسات التي يعملون فيها، فقد وجد فايول أن نشاط المؤسسة يضم ستة أشهر أنشطة، لكونها المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة.

ركزت نظرية التقسيم الإداري على مجموعة من المبادئ وهي:

- مبدأ التدرج الهرمي.
- مبدأ الإدارة بالاستثناء.
- مبدأ التخصص الوظيفي.
- مبدأ التمييز بين التنفيذيين والاستشاريين. (الشماع، حمود، 2007، ص33، 34)

- النظرية البيروقراطية:

لقد عرف هذا الاتجاه في الإدارة على يد عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" في مطلع القرن العشرين الذي يعتبر أحد الرواد الأوائل الذين عالجوا موضوع التفكير الإداري. ويعني مفهوم البيروقراطية لدى فيبر ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد المتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة، وإفلاج السياسة العامة إلى حيز الواقع ووضعها موضع التنفيذ. لم يهتم النموذج البيروقراطي بزيادة الإنتاج بقدر ما اهتم بالنواحي التنظيمية والشكلية التي تحكم علاقات الأفلاذ دون اعتبار الجانب الإنساني والاجتماعي.

وقد اكتسبت مبادئ فيبر البيروقراطية شهرة واسعة في أنحاء العالم بعد ترجمة كتبه في الأربعينات إلى اللغة الانجليزية وغيرها وقد تضمنت البيروقراطية المبادئ الرئيسية التالية:

- تقسيم العمل ويعتمد على التحديد الوظيفي لكل عامل.
- تنظيم السلطة تنظيماً هرمياً محددًا.
- وضع نظام للعمل والإجراءات الإدارية الواضحة لتنظيم سير الأعمال في المؤسسة وحتى يلتزم بها جميع العاملين فيها.
- وضع مجموعة من القوانين والأنظمة يخضع لها الجميع في المؤسسة تحدد حقوق كل العاملين فيها ومسئولياتهم وواجباتهم.
- يجب أن تقوم العلاقات بين العاملين في المؤسسة وبعضهم البعض وبينهم وبين غيرهم على أسس موضوعية عقلية، لا تتأثر بالأمور الشخصية والعاطفية.
- التعيين واختيار العناصر البشرية اللازمة وغيرها للمؤسسة ويجب أن تعتمد الترقية على الكفاية والقدرة الفنية التخصصية للعامل أو الموظف .

(فاروق، محمد، ص56، 57)

#### - نظرية العلاقات الإنسانية:

استهدفت هذه النظرية الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج من خلال ما يمكن أن يؤثر على الفرد بالعوامل النفسية والمعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً انفعالياً أكثر منه، وقد أثبتت تجارب "إلتون مايو" أن نقص الإنتاج يعود إلى عدم الاهتمام بحل المشكلات العالقة والإنتاجية، وتتأثر بعلاقاته بزملاء العمل، ومن هنا يتضح الدور الذي يلعبه تماسك الجماعة في حركة تفاعل الأفراد (الكلادة، 2011، ص121).

إن منهج "العلاقات الإنسانية" ينطلق من أن العاملين لابد وأن يعاملوا معاملة إنسانية من الإدارة، تحفظ لهم لغواتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف الإدارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل .

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل، بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين والنمط الإشرافي عليهم . (المغربي، 2016، ص20)

#### - النظرية اليابانية :

توصل " ويليام أوشي " إلى ما يسمى **بالنظرية z** التي تقوم على الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل أو الموظف حيث لاحظ أن إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو الاستثمار في البحوث والتطوير، فهذه الأمور لا تحول دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة الذي يساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء، ويرى أوشي أن نظرية z تقوم على ثلاثة مبادئ أساسية وهي:

**الوظيفة مدى الحياة:** وهي من أهم الخصائص الإدارية اليابانية وتساهم في عملية الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين.

**التقويم والترقية البطيئة:** يتم تقويم وترقية الموظفين خلال فترة طويلة تبلغ حوالي 10 سنوات، وهذا الأمر يساعد على التآني والدقة في التقويم .

**عدم التخصص في المهنة:** أي الموظف يمارس أكثر من مهنة ويكون قادرا على العمل في أكثر من مجال في المؤسسة . (بحري، 2018، ص81)

#### 4.2. محددات الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي بمثابة الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات أو المهام، و يعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين

كل من الجهد والقدرات و إدراك الدور ( المهام ) وفيما يلي شرح لهذه المحددات : (حسن رواية , مرجع سابق ,ص216 )

- **الجهد** : ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

- **القدرات** : فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

- **إدراك الدور ( المهام)** : ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه ضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

ويمكن صياغة محددات الأداء كما يلي:

محددات الأداء الوظيفي = الجهد × القدرات × إدراك الدور

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد أو المهام فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع المحددين السابقين . (اللوزي، 2007، ص245)

## 5.2. أنواع الأداء:

يعتبر الأداء كغيره من الظواهر التنظيمية يمكن تصنيفها إلى عدة أنواع (معايير) أهمها :

- **حسب معايير المصدر** : وفقا لهذا المصدر يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي .

**الأداء الداخلي** : يطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهي ينتج أساسا مما يطي :

\*الأداء البشري: وهو أداء أفئدة المؤسسة والذي يمكن اعتباره مورد استراتيجي، قادر على وضع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير موارثهم.

\*الأداء التقني: و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال إستثمارها بشكل فعال.

\*الأداء المالي: يكتف في فعالية نهئية واستخدام الوسائل المالية المتاحة (نجوم، العمري، 2015، ص81)

الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في أحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عملها المؤسسة كارتفاع سعر البيع،، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أي يمكن قياسها وتحديد أثرها. (كشوري، 2006، ص98)

- حسب معيار الشمولية: وفقا لهذا المصدر يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الكمي والأداء الجزئي:

الأداء الكمي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت في جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

و هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرار والشمولية، الربح والنمو، وكما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية. (مزهودة، 2001، ص89)

الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع مختلفة تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن

أن تنقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفلدا، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق . (الشبيلي، 1988، ص56)

- حسب معيار الطبيعة: وفقا لهذا المصدر يمكن تقسيم الأداء إلى : أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي.

**الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، وتتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية) ... وتدني استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا) ...

**الأداء الاجتماعي:** في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفلدا المؤسسة أولا، و أفراد المجتمع الخارجي ثانيا، و لتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

**الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي اغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

**الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال هذه الأهداف. (عشي، 2002، ص22)

## 6.2. أبعاد أداء العاملين :

تعنى بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد لأداء العاملين، وهذه الأبعاد هي:

- كمية الجهد.
- الجهد المبذول
- نمط الأداء.

- **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

- **الجهد المبذول:** فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

- **نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة . (سلطان، 2003، ص220)

## 7.2. العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء:

إن العمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير وذلك بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذى أهمية، ذلك لأن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية اليوم يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافزا لتحسين أداءه، ومن ذلك نجد بأن طبيعة العمل

تؤثر بشكل كبير على الأداء فكلما كانت طبيعة العمل تحت على الابتكار والإبداع كلما ساعد ذلك في تحسين الأداء، وكلما كانت طبيعة العمل ذات طابع روتيني أدت إلى شعور العاملين بالإحباط وانخفاض إنتاجيتهم، لذا على المؤسسات أن تعمل وبشكل دائم على أن تكون طبيعة العمل متناسبة مع مؤهلات الأشخاص القائمين عليه وقدراتهم، من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بالإضافة إلى القيام بعملية التدوير الوظيفي للعاملين في الوظائف المختلفة لقتل روح الرتابة في العمل وزيادة خبرتهم وتحسين أدائهم، وإشعارهم بأهميتهم وأهمية الوظائف التي يقومون بها والأدوار التي يؤديونها ومدى مساهمة هذه الوظيفة في العملية الإنتاجية العامة للمنظمة (العميان، 2005)

تكتسب المؤسسات في العصر الحديث ميزتها التنافسية من خلال الاعتماد على إنتاجية الموارد البشرية وتطوير نظام التعلم ورأس المال الفكري والسمات الشخصية والوظيفية، ويتم تعزيز إنتاجية الموارد البشرية من خلال تطوير قدراتهم المختلفة، وبالتالي يستند الأداء الأمثل إلى تطوير القدرات التنظيمية للموظفين، ويعتبر الأداء بمثابة أسلوب لعمل المؤسسات والمجموعات والأفراد، وبعبارة أخرى يعتبر الأداء من خلال مؤشرات محددة بأنه السلوك الذي يتم من خلاله تقييم عمل الموظفين بشكل إيجابي أو سلبي.

فيعتبر التدوير الوظيفي بأنه نظام تشغيلي فعال لتحسين أداء رأس المال البشري وتسريع العمليات وتوفير الوقت والموارد، حيث يتم القيام بالتدوير الوظيفي من خلال تبديل العاملين ذوي المهارات المتعددة بشكل منظم ونقلهم من وظيفة إلى أخرى ضمن المنظمة وتدريبهم بما يساهم في تحسين الإنتاجية والأداء على المستوى التنظيمي والفردي، ومن خلال المهارة والتحفيز يتم توفير المشاركة العملية للعاملين وبما يساهم في زيادة رضاهم الوظيفي. حيث يعد التدوير الوظيفي في غاية الأهمية وذلك من خلال أحد عناصره المتمثل في تصميم الوظائف الذي يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية والأداء الأفضل، كما أن الانتقال من موقع وظيفي إلى آخر يؤدي إلى اكتساب مهارات وخبرات جديدة والتعرف على

بيئة عمل ومجالات مهنية جديدة مما يقلل من روتين العمل للموظف ويزيد الدافع والروح المعنوية لديه، وهكذا يسهم التدوير الوظيفي في زيادة وتحسين الإنتاجية من خلال تعزيز أداء الموظفين وتوفير فرص العمل الجماعي وخفض ضغوط العمل وزيادة القدرة الفكرية والابتكارية للموظفين، بالإضافة إلى تعزيز العمل الفعال. (سرفاني، عباسي، 2013، ص473)

### المبحث الثاني : الدراسات المرتبطة

#### 3. الدراسات السابقة و المشابهة:

##### 1.3. الدراسات المحلية :

- دراسة (جدي) 2020 بعنوان دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين بالمكتبات الجامعية بتبسة ، سعت الدراسة إلى التعرف على دو التدوير الوظيفي في تمكين العاملين بالمكتبات الجامعية من خلال منظور هيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي، و قد هدفت هذه الدراسة إلى إظهار واقع التدوير الوظيفي في المكتبات الجامعية من خلال منظور هيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات بجامعة العربي التبسي، و أيضا على التعرف على واقع تمكين العاملين في المكتبات الجامعية من خلال منظور هيئة التدريس بقسم علم المكتبات والمعلومات.، واستخدم في هذا البحث المنهج الوصفي حيث تكون مجتمع الدراسة من 14 أستاذا من هيئة التدريس، وتم استخدام 11 أستاذا كعينة للدراسة ، تم استخدام الاستبيان الالكتروني من أجل جمع البيانات والمعلومات، ومن أبرز نتائج الدراسة نجد:

- التدوير الوظيفي هو أسلوب يتم فيه نقل العاملين بين مهنتين أو أكثر من خلال منظور أفراد عينة الدراسة.
- أفراد عينة الدراسة يوافقون على أسلوب التدوير الوظيفي لأنه يكسب العمال تجربة ثرية في الأعمال التي يقومون بها.

□ من خلال منظور أفراد عينة الدراسة فإن تمكين العاملين هو منح القوة والمعرفة والمعلومات للعاملين من أجل تنمية مهاراتهم.

□ لتمكين العاملين أهمية كبيرة في المكتبة لأنه يسعى على تطوير مهارات وكفاءات العاملين بالمكتبة حسب منظور أفراد عينة الدراسة.

□ من خلال منظور أفراد عينة الدراسة فإن للتدوير الوظيفي دور في تمكين العاملين لكونه يتيح للعاملين مجال الإبداع و الابتكار وتطوير المهارات.

- دراسة (الحكيري و جامع) 2023 بعنوان **أثر التدوير الوظيفي على تحسين الأداء في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة** ، وذلك من خلال معرفة أثر التدريب، تصميم الوظائف، الاستقطاب، إستراتيجية التطوير على تحسين الأداء في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق ذلك الهدف الأساسي تم إعداد استبيان مؤلف من 26 فقرة تم توزيعها على 80 موظف، وفي ضوء ذلك جمعت البيانات وتم تحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS وباستخدام العديد من الأساليب الإحصائية من بينها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج بعد إجراء عملية التحليل لبياناتها أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي (التدريب، تصميم الوظائف، الاستقطاب، إستراتيجية التطوير) على تحسين الأداء بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  .

### 2.3. الدراسات العربية:

- دراسة ( بدر، ) 2016 بعنوان **التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية**، سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية بالوزارات في قطاع غزة، وقد تم دراسة أربعة متطلبات من التدوير الوظيفي وهي

(التدريب، تصميم الوظائف، إستراتيجية التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات)، كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الكفاءة الإنتاجية للموظفين في المستويات الإدارية العليا والأولى ورئيس قسم من الفئة الثانية،، واستخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من 1863 موظفاً، وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مؤلفة من 65 فقرة تم توزيعها على 380 موظف باستخدام طريقة العينة العشوائية، وقد أمكن جمع 307 استبانة صالحة للتحليل وبلغت نسبة الاستجابة من الاستبانات الموزعة % 80.7، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها بأن إستراتيجية التطوير الوظيفي في المرتبة الأولى من بين متطلبات التدوير الوظيفي في تأثيرها على مستوى الكفاءة الإنتاجية في الوزارات، تلاها تصميم الوظائف المتبعة في الوزارات، ثم تبعها التدريب وتطوير القدرات، وجاء في المرتبة الأخيرة النظم والإجراءات في الوزارات.

- دراسة ( علي ) 2017 بعنوان " التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية" دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو"، ويهدف هذا البحث إلى التعرف على دور التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية لدى الموظفين الإداريين في جامعة زاخو، واستخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم أداة استبانة لمتغيري البحث لجمع البيانات والمؤلفة من 30 فقرة تمثل فقرات التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية، حيث تم توزيع 52 استبانة استبيان على الموظفين الإداريين في جامعة زاخو وخلال تفريغ البيانات وجد 47 استبانة فقط صالحة للتفريغ. وقد تم تحليل ومعالجة مخرجات الاستبانة إحصائياً وعرضها بواسطة برنامج ( SPSS ) الإحصائي باستخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وعلاقتي الارتباط والتأثير، وقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير التدوير الوظيفي أن درجة الاتفاق الكلية وصلت إلى %69.20 متغير تنمية الموارد البشرية أن درجة الاتفاق الكلية وصلت إلى %67.23

وبناء على اختبار مخطط البحث وفرضيته فقد توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التدوير الوظيفي وتنمية الموارد البشرية على المستوى الكلي .  
وكذلك توصل إلى وجود علاقة تأثير معنوية للتدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية على المستوى الكلي فضلاً على أن أسلوب التدوير الوظيفي يعد تقنية إدارية حديثة يكشف عن مزايا وقدرات وإبداعات الموظفين، ويتيح الفرصة لهم للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم في وظائف ونشاطات أخرى كالوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية، كما يكشف للإدارة والقيادات في المؤسسة عن الفروق الفردية لموظفيها ومواردها البشرية . كما يعد محفزاً قويا للكفاءات الشابة لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة .

- دراسة (المحاميد) 2020 بعنوان التعرف إلى درجة ممارسة التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية في مديريات التربية في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان، واشتملت العينة على 310 من العاملين في مديريات التربية والتعليم، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن درجة ممارسة التدوير الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة مرتفعة، وان مستوى الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام في التربية والتعليم في العاصمة عمان جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباط مرتفعة وموجبة ودالة إحصائية، كما تبين وجود فروق لدرجة ممارسة التدوير الوظيفي، تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير سنوات الخدمة لصالح من كانت خبرته أكثر من (10) سنوات، وعدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي، كما وأظهرت النتائج وجود فروق بين متوسطات استجابة أفلاذ العينة لمستوى الكفاءة الإدارية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- دراسة (آل سليمان) 2020 بعنوان درجة تطبيق إستراتيجية التدوير الوظيفي بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمات فيها، إضافة إلى مستوى الأداء المدرسي بمدارس منطقة الباحة، و الكشف عن مدى وجود فروق دالة إحصائياً في تقدير القيادات المدرسية و المعلمات لدرجة تطبيق التدوير الوظيفي ولمستوى تحسين الأداء تعزى إلى (المؤهل العلمي، و العمل الحالي، والخبرة)، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات المدرسية ومعلمات التعليم العام في منطقة الباحة، حي بلغ عددهن (4487) قائدة ووكيلة ومعلمة ، واشتملت عينة الدراسة على (354) قائدة ووكيلة ومعلمة، تم اختيارهن بالطريقة الطبقيّة العشوائية ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن تطبيق التدوير الوظيفي جاء بدرجة (غالبا)، وتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق التدوير وفقا لمتغير ( المؤهل العلمي، الخبرة)، بينما توجد فروق وفقا لمتغير العمل الحالي لصالح القائدات، وتبين أن مستوى الأداء المدرسي جاء بدرجة(غالبا)، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الأداء وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، و العمل الحالي، والخبرة، وتبين وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق إستراتيجية التدوير الوظيفي على مستوى تحسين الأداء المدرسي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين تطبيق التدوير الوظيفي وبين مستوى الأداء المدرسي.

- دراسة ( ميسم ) 2021 بعنوان درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية ، وعلاقته بإدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها ، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية بالقدس ، وعلاقته بإدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها، في ضوء المتغيرات المستقلة (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، والمديرية، و التخصص)، ومعرفة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة في درجة ممارسة التدوير الوظيفي وعلاقته بإدارة التميز، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع

الدراسة والبالغ عددهم 310 ، واشتملت العينة على 175 موظفاً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وتمثلت الأداة بالاستبانة، مؤلفة من 72 فقرة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة التدوير الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.32)، في حين جاءت درجة ممارسة إدارة التميز بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.70)، كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات ممارسة التدوير الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص)، بينما تبين وجود فروق بين متوسطات درجة ممارسة التدوير الوظيفي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية ولصالح من لديهم خبرة إدارية (10)سنوات فأكثر، ولمتغير المسمى الوظيفي (مدير، ورئيس قسم)، و متغير المديرية، و وجود فروق بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز تعزى لمتغير المديرية، في حين لا توجد فروق بين متوسطات درجة ممارسة إدارة التميز تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، والتخصص). وكما أظهرت النتائج ووجود علاقة ارتباط خطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس وعلاقته بإدارة التميز في مديريات التربية والتعليم.

### 3.3. الدراسات الاجنبية :

- دراسة (Ali-Mohammadi, et al., 2017) بعنوان:

تقييم فعالية نظام التدوير الوظيفي وأثره على جاهزية الموظفين للتدوير الوظيفي (دراسة حالة: فروع بنك ماسكان في مدينة تبريز)

**Evaluate the Effectiveness of Job Rotation System and its Impact on Employees' Readiness for Job Rotation (Case Study of: Maskan Bank branches in the city of Tabriz)**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية نظام التدوير الوظيفي وأثره على جاهزية الموظفين للتغيير التنظيمي في فروع بنك ماسكان في مدينة تبريز، ولهذا الغرض تم تحديد فعالية نظام التدوير الوظيفي استناداً إلى نظرية نانا أدوم واستعداد الموظفين للتغيير التنظيمي استناداً إلى نظرية دونهام وآخرون، حيث تم تطوير ثلاث فرضيات رئيسية، وقد

شمل مجتمع البحث العاملين في فروع بنك ماسكان في مدينة تبريز وعددهم 485 شخصا، وبلغت العينة 214 موظفا باستخدام صيغة كوشرين واختيارهم من خلال طريقة العينة العشوائية الطبقيّة ، وقد تم جمع البيانات عن طريق إجراء استبيانين :عن فعالية نظام التدوير الوظيفي استنادا إلى نانا أدوم، واستعداد الموظفين للتغيير التنظيمي بالاستناد إلى دونهام وآخرون، وبعد التأكد من الصلاحية والموثوقية تم توزيع الاستبيان، وتم استخدام طرق إحصائية وصفية واستقرائية، ومن أجل تصنيف البيانات الإحصائية وتلخيصها ووصفها تم استخدام طرق إحصائية وصفية، ولاختبار الفرضيات تم استخدام اختبار t و-Kolmogorov-Smirnov، وارتباط بيرسون و سبيرمان والانحدار في برنامج SPSS ، وأظهرت النتائج أن فعالية نظام التدوير الوظيفي واستعداد الموظفين للتغيير التنظيمي في فروع بنك ماسكان في مدينة تبريز أعلى من المتوسط، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود أثر لفعالية نظام التدوير الوظيفي على استعداد الموظفين للتغيير التنظيمي في فروع بنك مسكن في مدينة تبريز .

- دراسة (Jocom, et al., 2017) بعنوان:

أثر التدوير الوظيفي والتدريب على أداء الموظفين في شركة بي تي بيغادايان (بيرسيرو)  
مانادو

### **The Effect of Job Rotation and Training on Employee Performance in PT. Pegadaian (Persero) Manado**

تسعى كل منظمة من أجل تحسين أداء موظفيها وجعلهم يعملون بأقصى قدراتهم، وقد كان الهدف من هذه الدراسة تحليل أثر التدوير الوظيفي والتدريب على أداء الموظفين، وقد تم تحليل البيانات بشكل كمي من خلال استخدام نموذج الانحدار المتعدد، وتعد هذه الدراسة من النوع السببي تم الحصول على البيانات الأولية من خلال إجراء استبيان، وكان المجيبون على الاستبيان هم الموظفون الدائمون في شركة الائتمان الإندونيسية بي تي بيغادايان

(بيرسيرو) مانادو وبلغ حجم عينة الدراسة 100 فرد، وقد أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين، إلا أنه تم التوصل إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء الموظفين، لذلك ينبغي على شركة بي تي بيغادايان (بيرسيرو) مانادو الاهتمام بإدارة برنامج التدوير الوظيفي لتفادي استياء الموظفين، وينبغي تعزيز برنامج التدريب من أجل الحفاظ على أداء الموظفين بأفضل مستوى.

- دراسة (نويكي واخرون) Nweke et O, 2020 بعنوان دور التدوير الوظيفي في تصميم الوظائف وتأثيره على أداء العاملين في مكتب مؤسسات التعليم العالي في ولاية ريفرز، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على (400) من الإداريين، وبلغ عدد أفراد العينة (250) إداري من (رؤساء، مديرين، ومسؤولين) في مؤسسات التعليم العالي في ولاية ريفرز، تم اختيارهم بطريقة العينة الهادفة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن دور التدوير الوظيفي في تصميم الوظائف في مكتب مؤسسات التعليم العالي جاء بدرجة كبيرة، و ان هناك علاقة معنوية بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين في مكتب مؤسسات الشركات التعليمية في ريفرز، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 05$ ) حول دور التدوير الوظيفي في تصميم الوظائف والتي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث ، ومتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس.

#### 4.3. التعقيب على الدراسات السابقة:

أجمعت أكثر الدراسات السابقة التي تم استعراضها على أهمية التدوير الوظيفي وأثره الإيجابي، وقد اختلف هذا التأثير وتباين بين الدراسات السابقة ، من الواضح أن التدوير له تأثير على مختلف المجالات الوظيفية و السلوكية ، و هذا ما أعطاه الأهمية الكبيرة و جعل الأنظار تتجه لدراسته و تحديد أثره ،فتنوع أهداف و مجالات البحث في التدوير الوظيفي دلالة على أهميته ، إلا انه بالرغم من ذلك لم يجد بعد الاهتمام الكافي في بيئات العمل

المختلفة في البلاد العربية، مما يجعل هذا الموضوع من الموضوعات ذات الأهمية التي لم يتناولها البحث باستفاضة كافية .

كما تتشابه هذه الدراسة مع كل من دراسة (Ali-Mohammadi, et al., 2017) تقييم فعالية نظام التدوير الوظيفي وأثره على جاهزية الموظفين للتدوير الوظيفي (دراسة حالة بفروع بنك ماسكان في مدينة تبريز) ، دراسة (نويكي واخرون) Nweke et O, 2020 دور التدوير الوظيفي في تصميم الوظائف وتأثيره على أداء العاملين في مكتب مؤسسات التعليم العالي في ولاية ريفرز ، دراسة (لحكيري و جامع) 2023 بعنوان أثر التدوير الوظيفي على تحسين الأداء، وذلك من خلال معرفة أثر التدريب، تصميم الوظائف، الاستقطاب، إستراتيجية التطوير على تحسين الأداء في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة .

وبالنظر إلى قطاع التطبيق و متغيرات الدراسة ،هذه المبررات العلمية تبرز أهمية هذا الموضوع البحثي من الناحيتين : البحثية و التطبيقية .

و بالنظر إلى قطاع التطبيق و متغيرات الدراسة فلا نجد أي تشابه ، و من هنا تبرز أهمية مجتمع الدراسة ، فطالما كان الاهتمام بالقطاعات الاقتصادية و المالية الإنتاجية وإهمال قطاع الرياضة .

وبالنسبة لأداة البحث فقد اعتمدت جميع الدراسات السابقة التي تم استعراضها على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية.

وتعد هذه الدراسة امتدادا للدراسات السابقة حيث تمت هذه الدراسة لتحديد التدوير الوظيفي و أثره على أداء العاملين في ديوان مؤسسات الشباب بالاغواط ، وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد المشكلة و تحديد الفرضيات وصياغة الاستبيان بالإضافة إلى المساعدة في تفسير النتائج.

خلاصة الفصل :

في ختام هذا الفصل نرى بأننا تطرقنا إلى التدوير الوظيفي الذي هو أسلوب حديث يعمل على نقل العاملين بالديوان من مكان عمل إلى مكان عمل آخر من أجل تعزيز قدراتهم و مواهبهم، كما أن لهذا الأخير أهمية بالغة جدا في كونه يساهم في تطوير أداء العاملين وهذا مما يضمن تحقيق الديوان لأهدافه بشكل لائق.

و تطرقنا أيضا على مفاهيم حول الأداء والذي يقصد به " عملية تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته من أجل تحسين وتطوير أدائه المستقبلي " وكذلك أهمية الأداء التي تعد مطلب أساسي لتطوير المهن وتحقيق النجاح في سوق العمل، فالأداء ضروري و مهم للأفراد كما هو مهم للمؤسسة ، ثم التطرق إلى النظريات، المحددات ، الأنواع و الأبعاد ، و بعدها تناولنا علاقة التدوير الوظيفي بالأداء، ثم عرجنا على بعض الدراسات المرتبطة منا المشابهة و السابقة منها المحلية و العربية و الأجنبية و بعد ذلك تم التطرق إلى التعقيب على هذه الدراسات .

# الفصل الثاني

## الدراسة التطبيقية

تمهيد :

بعد تعرفنا في الإطار النظري على متغيرات الدراسة التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين سوف نقوم من خلال هذا الفصل للتطرق إلى الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، بحيث حاولنا إسقاطها على المؤسسات الشبانية و الرياضية - الاغواط - وذلك قصد الوقوف على الحقائق الميدانية والمتعلقة بموضوع التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين وعليه سوف نقوم بتقديم المؤسسة عينة الدراسة و تليها الطريقة المنهجية و أدواتها ثم عرض نتائج الدراسة وفي الأخير مناقشة نتائج الدراسة .

**المبحث الأول : الطريقة المنهجية و أدواتها**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في عرض المفاهيم و المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة، مع الاعتماد على المنهج التحليلي لتفسير تلك المعلومات و تحليلها واستخلاص النتائج منها بالنسبة للجانب النظري من خلال مجموعة من الكتب و المجالات العلمية، بالإضافة إلى مختلف الرسائل الجامعية التي تناولت موضوع الدراسة كمصدر ثانوي.

أما الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة بغرض البحث المعمق و المفصل في حالة معينة على أرض الواقع و إسقاط نتائج الدراسة عليها بالاعتماد على تصميم استبيان كمصدر أولي لتوفير معلومات حول موضوع الدراسة.

**1. الدراسة الاستطلاعية:**

بهدف إثراء ما جاء في القسم النظري و إعطاء تفاصيل أكثر و شرح دقيق لتأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين في قطاع الشباب و الرياضة قمنا بدراسة ميدانية لديوان مؤسسات الشباب بالاغواط .

2. المنهج المتبع:

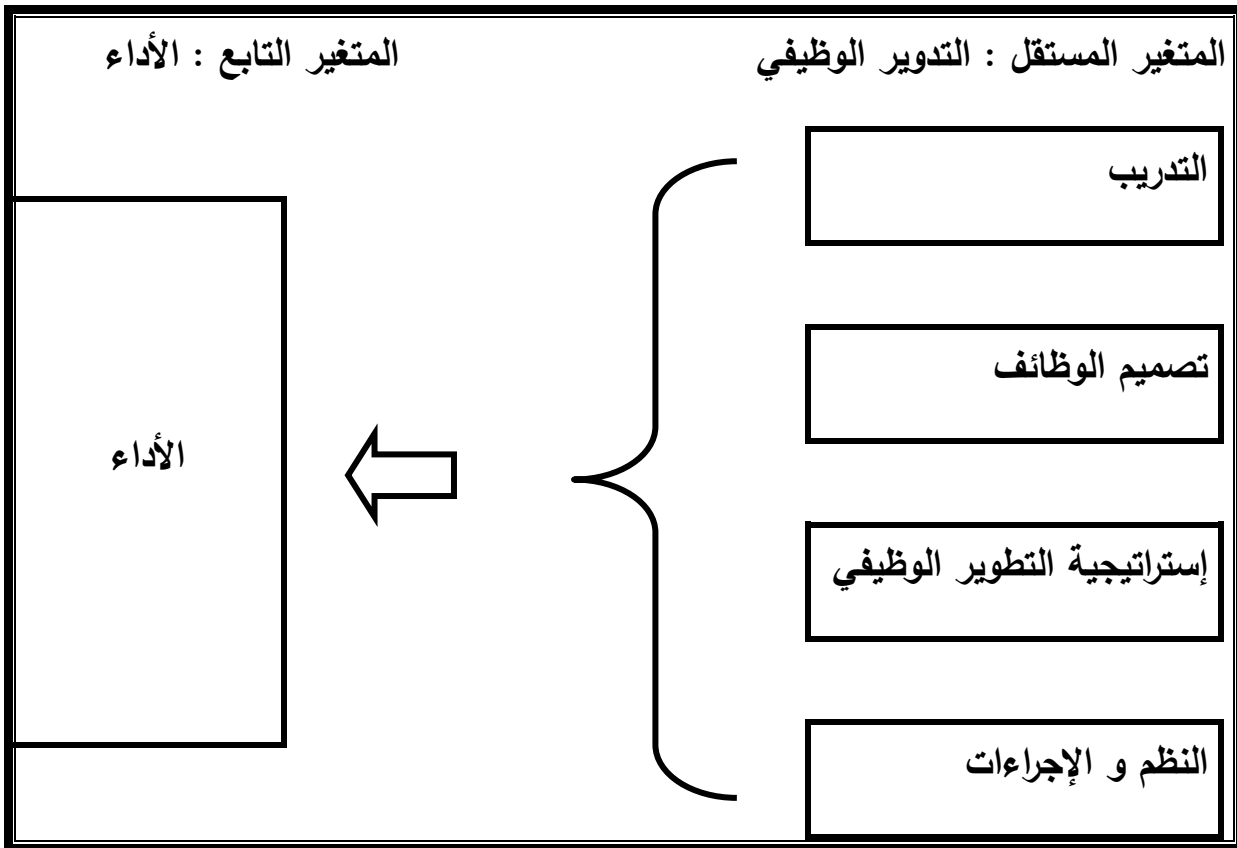
للاوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر اشكالتنا و قصد فهم أدق و جيد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي و جمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها و معالجتها بطريقة علمية و موضوعية للوصول إلى نتائج سليمة.

ولقد تم إستخدام الإستبيان لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية المناسبة عن طريق تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

3. متغيرات البحث :

اعتمادا على المتغير المستقل المتمثل في التدوير الوظيفي و الأداء كمتغير تابع تم تشكيل نموذج هذه الدراسة، ويمكن توضيح هذه العلاقة بين المتغيرين كما يلي:

الشكل رقم(01) متغيرات البحث



المصدر :إعداد الطالب بناء على أدبيات الدراسة

#### 4. مجتمع الدراسة و عينته

قبل التطرق إلى مجتمع الدراسة سوف نحاول تقديم المؤسسة محل الدراسة :

##### 1.4. تقديم المؤسسة محل الدراسة :

ديوان مؤسسات الشباب هو مؤسسة عمومية كباقي المؤسسات الأخرى مؤهلة لتنظيم أوقات فراغ الشباب و شغلها بصفة نافعة و في هذا الإطار سوف نتطرق إلى نشأة ديوان مؤسسات الشباب و مهامه والمؤسسات التابعة له و هيكله التنظيمي .

##### - التعريف بديوان مؤسسات الشباب

ديوان مؤسسات الشباب هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي ، توضع تحت وصاية وزير الشباب و الرياضة ، يشرف على الديوان مجلس إداري و يديره مدير .

##### - نشأة ديوان مؤسسات الشباب

ديوان مؤسسات الشباب هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي تحت وصاية وزير الشباب و الرياضة ، أنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07 - 01 المؤرخ في 06 يناير 2007 الذي يتضمن تحويل مراكز إعلام الشبيبة و تنشيطها إلى دواوين مؤسسات الشباب للولاية .

##### - مهام ديوان مؤسسات الشباب

تتمثل مهام ديوان مؤسسات الشباب في :

يتولى مهام ضمان تنفيذ برامج الإعلام و الاتصال و الإصغاء و التنشيط الاجتماعي و التربوي و الإدماج في أوساط الشباب و كذا تسيير مؤسسات الشباب التي تشكل ممتلكاتها و صيانتها و حفظها .

و بهذه الصفة تكلف الدواوين بالاتصال مع الهيئات المعنية و الحركة الجمعوية ، لا سيما بما يأتي :

- ✓ تنظيم النشاطات الاجتماعية التربوية و الثقافية و نشاطات التسلية تجاه الشباب وتنشيطها و تسييرها .
- ✓ تنظيم نشاطات الهواء الطلق و السياحة التربوية للشباب وتشجيعها .
- ✓ تنظيم تظاهرات ثقافية و علمية .
- ✓ تقديم المساعدة التقنية للشباب لانجاز مشاريعهم .
- ✓ المساهمة في ترقية التدابير المعدة لفائدة الطفولة .
- ✓ تشجيع لقاءات الشباب في إطار المبادلات الوطنية و الدولية و الزيارات و دراسات الوسط .
- ✓ وضع في متناول الشباب ، المعلومات التي من شأنها توجيههم و تسهيل إدماجهم في الميادين الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية .
- ✓ تنظيم أعمال الوقاية العامة و التربية الصحية و الإصغاء النفساني لفائدة الشباب وتطويرها .
- ✓ القيام بكل التحقيقات و الدراسات و سبر الآراء المرتبطة بمجال تدخلها .
- ✓ تطوير النشاطات الجوارية و المساهمة في ترقية الحركة الجمعوية في أوساط الشباب و مرافقتها .
- ✓ إعداد بنك للمعطيات يحتوي على المعلومات التي يمكن أن تهم الشباب في كل ميادين الحياة الاجتماعية و وضع نقاط الإعلام عبر كل مؤسسات الشباب .
- ✓ تنفيذ كل تدبير يمكن تطوير الإعلام و الاتصال تجاه الشباب ، بالتنسيق مع القطاعات الأخرى و المؤسسات .
- ✓ ضمان سير مجموع مؤسسات و منشآت الشباب وتسييرها و صيانتها و حفظها .

✓ ضمان تسيير كل منشآت الشبيبة المرتبطة بنشاطات القطاع التي قد تسندها إليها السلطة الوصية صراحة.

✓ تطوير المبادلات مع دواوين مؤسسات الشباب الموجودة في الولايات الأخرى .

✓ احتضان تریصات التكوين و التجمعات و كذا العروض و الأشغال و الأدوات المرتبطة بموضوعها.

#### - مؤسسات الشباب التابعة للديوان :

تعد مؤسسات الشباب مؤسسات ذات طابع اجتماعي تربوي و تسليية تابعة للديوان وهي مخصصة لتنظيم أوقات فراغ الشباب و شغلها بصفة نافعة في إطار مهام الديوان . يجب أن يكون مؤطروا النشاطات بمؤسسات الشباب مؤهلين و حاصلين على شهادة معترف بها من الدولة ضمن الشروط المحددة في التنظيم المعمول به.

مؤسسات الشباب المنصوص عليها أعلاه هي :

✓ دور الشباب .

✓ بيوت الشباب .

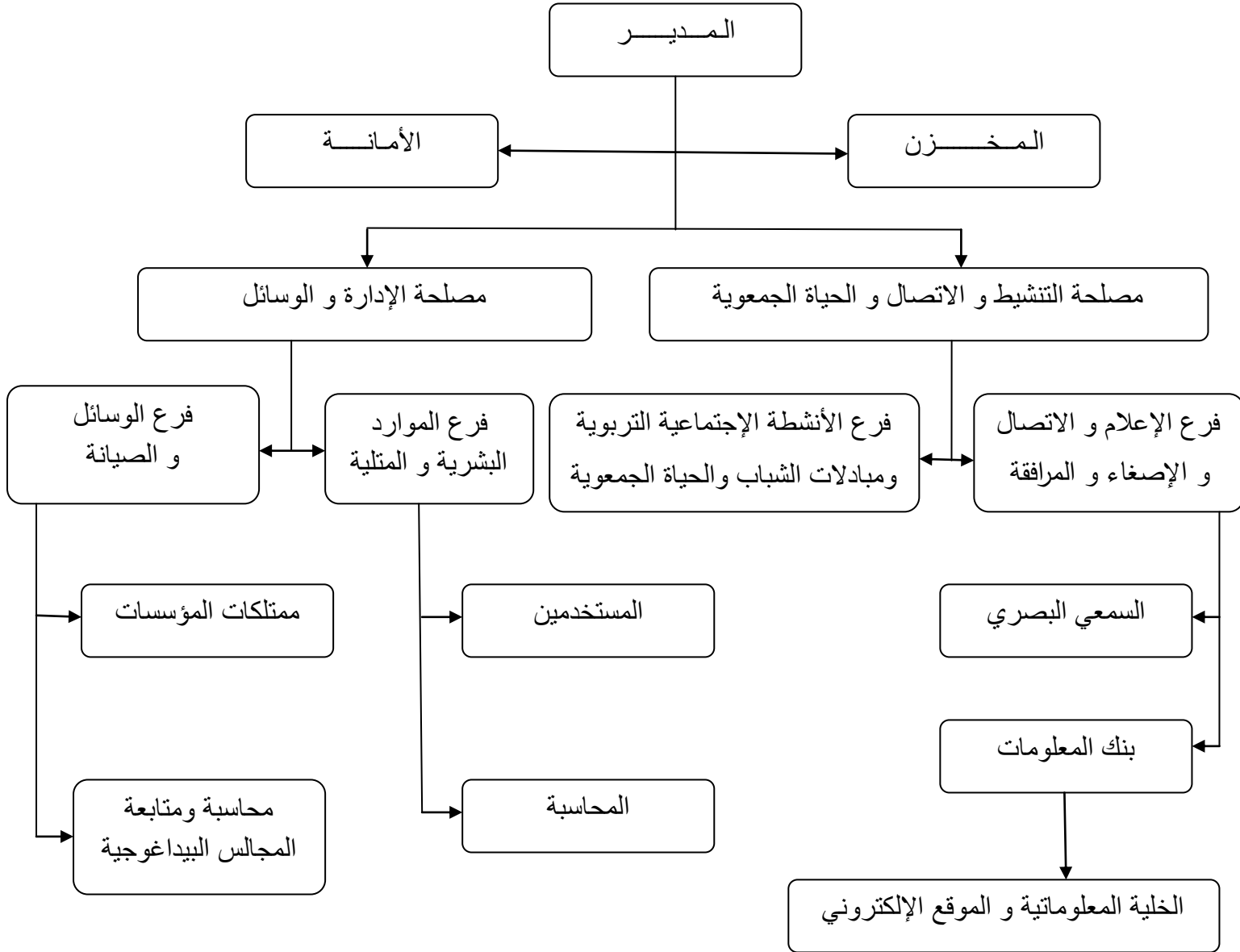
✓ القاعات المتعددة الخدمات للشباب .

✓ المركبات الرياضية الجوارية .

تتخذ مؤسسات الشباب الموجودة على مستوى الولاية إحدى التسميات الموجودة في

الفقرة أعلاه . (الجريدة الرسمية،2007،ص 11)

- الشكل (02) الهيكل التنظيمي لديوان مؤسسات الشباب الاغواط :



#### 2.4. مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي و عمال ديوان مؤسسات الشباب بالاغواط ،  
والبالغ عددهم 454 موظف و عامل .

### 3.4. عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية مكونة من الموظفين و العاملين بديوان مؤسسات الشباب لولاية الاغواط بمختلف فروع ( دور الشباب ، القاعات المتعددة الخدمات للشباب، المركبات الرياضية الجوارية) حيث تم توزيع 120 استمارة استبيان على موظفي الديوان بمختلف فروع و الذي يمثل عينة الدراسة استردت منها 110 استبانة و بعد الفرز وجدنا 105 استبانة صالحة للتحليل أي بنسبة 23% .

### 5. مجالات البحث:

- الحدود المكانية : تم إجراء هذه الدراسة في ديوان مؤسسات الشباب بالاغواط بجميع فروع في الاغواط .
  - الحدود الزمنية : لقد تمت هذه الدراسة ظل الموسم الجامعي 2024/2023 .
  - الحدود البشرية :قمنا بتوزيع 105استبيان على عينة من عمال ديوان مؤسسات الشباب بالأغواط.
  - الحدود الموضوعية : تم تناول التدوير الوظيفي و أثره على أداء العاملين من خلال عناصر التدوير الأربعة و هي ( التدريب وتصميم الوظائف و التطوير الوظيفي و النظم والإجراءات).
- ### 6. أدوات الدراسة :

تم إعداد استمارة استبيان حول " التدوير الوظيفي و أثره على أداء العاملين بديوان مؤسسات الشباب بالاغواط و قد تم تصميم الاستبيان و تقسيمه إلى قسمين هما :

- القسم الأول: يحتوي على البيانات الخاصة بالعاملين من حيث ( الجنس ، السن، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ) باعتبارها معلومات أساسية وصفية .

- القسم الثاني: يحتوي على أسئلة الاستبيان المكونة من ( 58 ) عبارة موزعة على محورين هما:

المحور الأول: يحتوي على عبارات المتغير المستقل و الخاصة بالتدوير الوظيفي ومتطلباته و تتكون من ( 45 ) عبارة، (13) عبارة للتدوير الوظيفي ، أربعة متطلبات لكل واحد منهم (08) عبارة بمجموع (32).

المحور الثاني: يحتوي على المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين و الذي يتم قياسه من وجهة نظر العاملين و المتكون من (13) عبارة .

و قد رافق الاستبيان خطاب يوضح الهدف من الدراسة و طريقة الإجابة على الأسئلة مع التأكيد على سرية المعلومات .

تم استخدام مقياس ليكرت ذو خمس درجات لتقييم إجابات أفراد العينة، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من اجل تسهيل عملية معالجتها كآتي:

#### الجدول رقم (01): درجات مقياس ليكرت

المقياس	موافق بشدة	موافق	أحيانا	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

#### 7. الخصائص السيكومترية:

اشتملت الخصائص السيكومترية على الآتي:

- 1- تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق و موضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة لأدواتها.
- 2- تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة الخصائص السيكومترية ( الصدق و الثبات ) الدراسة .

3- يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على المجتمعات المشابهة لمجتمع الدراسة ، إذا سحبت منه عينة أخرى مماثلة.

#### 8. التحليل الإحصائي :

تم الاستعانة ببرنامج SPSS 26 في عملية التفريغ و التحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ثبات ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات محاور الاستبيان بالإضافة إلى الاستبيان ككل .

- التكرارات و النسب المئوية ، من اجل عرض خصائص العينة ، فضلا عن بيان مواقف و أحكام أفرادها حول عبارات الاستبيان .

- المتوسطات الحسابية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة كما استخدمت الانحرافات المعيارية لقياس درجة التشتت.

- نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار التدوير الوظيفي على أداء العاملين.

- استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف على طبيعة العلاقة بين التدوير الوظيفي و مستوى أداء العاملين في الديوان.

#### 9. صعوبات البحث:

لا يخلو أي عمل أو دراسة من وجود صعوبات و من بين الصعوبات التي واجهتنا نجد صعوبات تتعلق بقلة الأبحاث و الدراسات المنشورة حول موضوع التدوير الوظيفي، كما كانت هناك صعوبة في الحصول على العدد الكافي من الإجابات على الاستبيان و ذلك بسبب توزع فروع الديوان على كامل أراضي ولاية الاغواط مما شكل صعوبة في التنقل والتواصل مع المستقصيين و قد استغرق ذلك وقتا طويلا.

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة

1. ثبات أداة الدراسة :

تم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة ( الاستبيان ) و الذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف. و قد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج SPSS لقياس الثبات (الاتساق) الداخلي و في الجدول التالي ما تم الحصول عليه من نتائج:

الجدول رقم (02): نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة

الرقم	المحور	عدد العبارات	ألفا كرومباخ
01	محور التدوير الوظيفي	13	0.793
02	محور التدريب	08	0.731
03	محور تصميم الوظائف	08	0.638
04	محور إستراتيجية التطوير الوظيفي	08	0.802
05	محور النظم و الإجراءات	08	0.778
06	محور أداء العاملين	13	0.802
	مجموع عبارات الاستبيان	58	0.918

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS الملحق رقم (02)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل "ألفا كرونباخ" يساوي ( 0.918 ) ، و منه فإداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، كما أن معاملات الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة تفوق (0.60) وهي نسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل ، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات ، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في

قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقصى منه معبر الزمن، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة.

## 2. عرض متغيرات الدراسة:

لاختبار مدى موافقة أفراد العينة على محاور الاستبيان ، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على عباراته كل على حدا حسب مقياس "ليكرت الخماسي" المعتمد، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للتعرف على الاتجاه العام لآراء أفراد العينة.

تحديد مسافة المجال وفق القانون التالي:

$$\frac{\text{درجة أعلى إستجابة} - \text{درجة أدنى إستجابة}}{\text{عدد الإستجابات}}$$

نظرا لوجود خمسة استجابات للاستمارة الإستبائية (المقياس) ، فستكون حدود الاستجابات الخمسة كما يلي:

### الجدول رقم (03): جدول الاتجاه العام

الاتجاه العام	المجال
غير موافق بشدة	] 1.80 - 01]
غير موافق	] 2.60 - 1.80]
أحيانا	] 3.40 - 2.60]
موافق	] 4.20 - 3.40]
موافق بشدة	] 5 - 4.20]

3. عرض خصائص العينة :

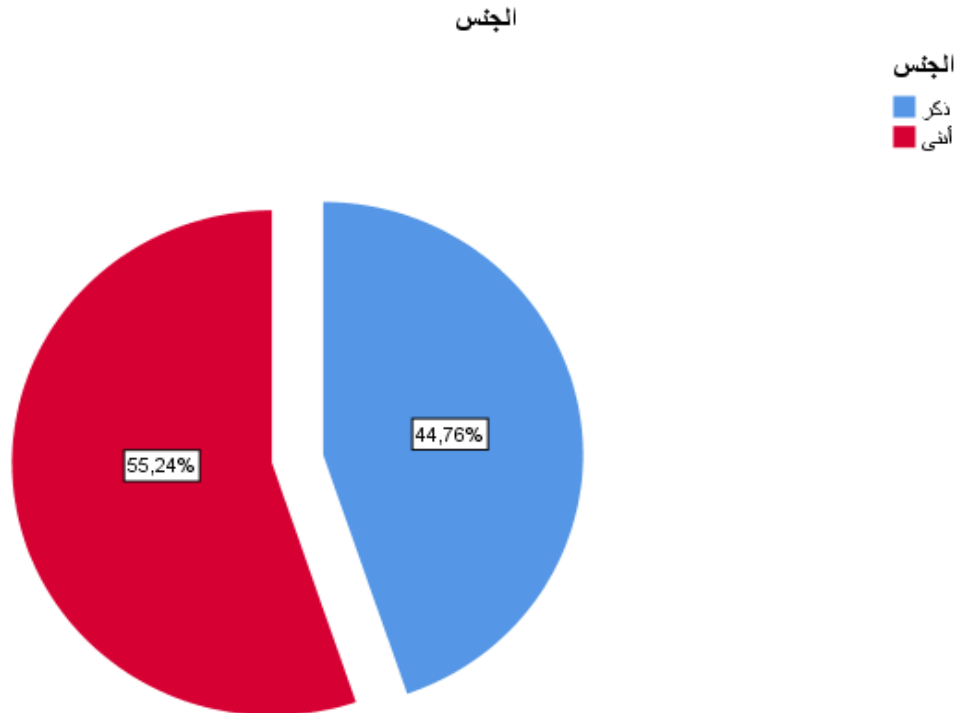
1.3 الجنس: من مجموع الاستمارات المعالجة تم الحصول على الجدول التالي:

الجدول رقم ( 04 ) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
44.8%	47	ذكر
55.2%	58	أنثى
100%	105	المجموع

نلاحظ أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور و هو ما نلمسه في الواقع، و السبب يعود بالدرجة الأولى إلى عملية الإدماج التي تسمح إعطاء الأولوية للإناث قبل الذكور بسبب عدم توفر بطاقة تسوية الوضعية تجاه الخدمة الوطنية للذكور التي تعد إجبارية في عملية الإدماج .

الشكل رقم ( 02 ) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



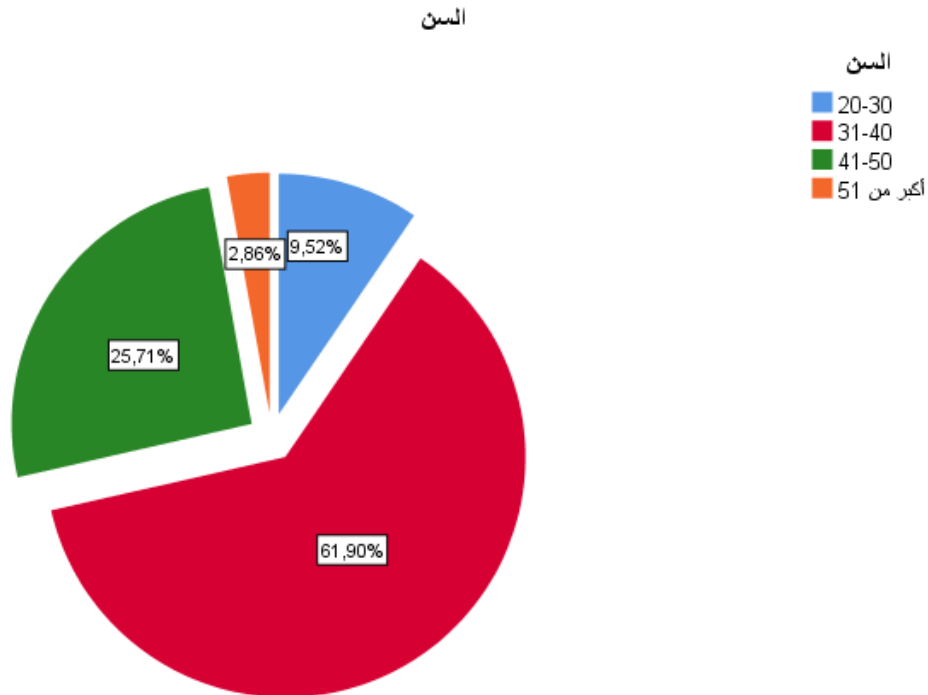
2.3 السن: من مجموع 105 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (05) : توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة	التكرار	الفئة
%9.5	10	من 20 إلى 30 سنة
%61.9	65	من 31 إلى 40 سنة
%25.7	27	من 41 إلى 50 سنة
%2.9	3	من 51 سنة فأكثر
%100	105	المجموع

أي أنّ ما يقارب 71% من الفئة المستجوبة هي من فئة الشباب (أقل من 40 سنة) وهذا ما يمكن تفسيره بكون القطاع يعتمد على الشباب بالإضافة إلى عامل الإحالة على التقاعد الذي سمح بتوظيفهم. وكذا عملية الإدماج المهني .

الشكل رقم ( 03 ) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن



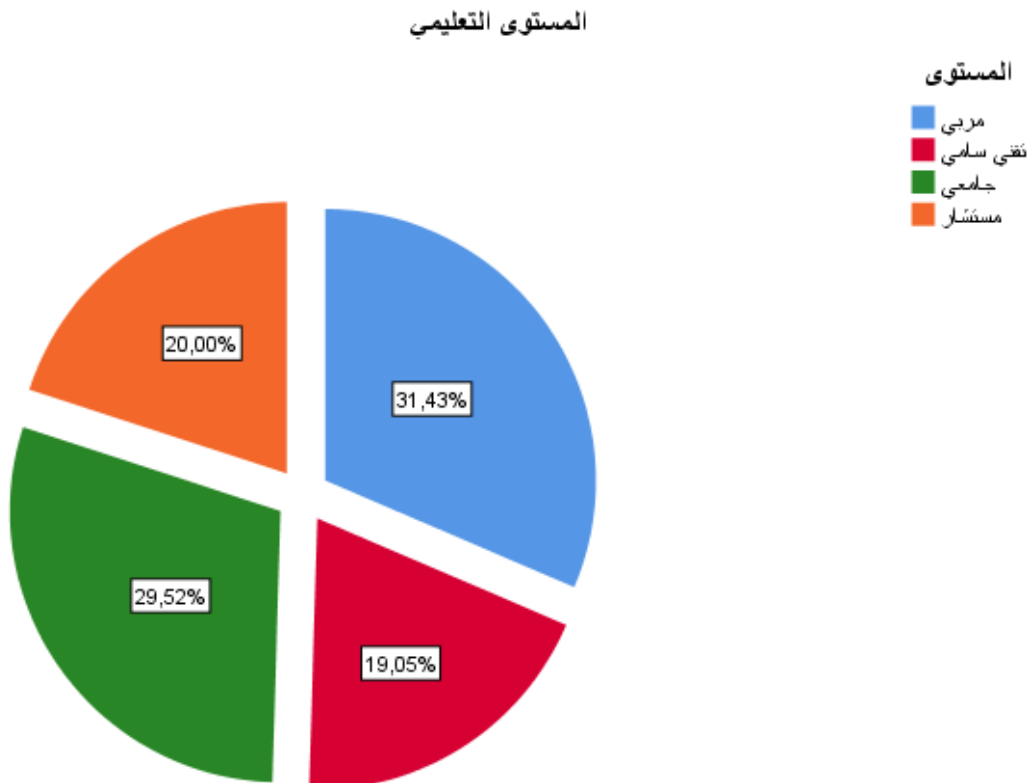
3.3 المستوى التعليمي: بعد معالجة الاستمارات تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (06) : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	الفئة
31.5%	33	مربي
19%	20	تقني سامي
29.5%	31	جامعي
20%	21	مستشار
100%	105	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ارتفاع نسبة مستوى مربي بإجمالي قارب 31.5% أما النسبة 79.5% المتبقية كلها حاملة للشهادة وهي نسبة تدل على أن الديوان يعتمد على الكفاءات البشرية القادرة على تحمل الأعباء الوظيفية .

الشكل رقم ( 04 ) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



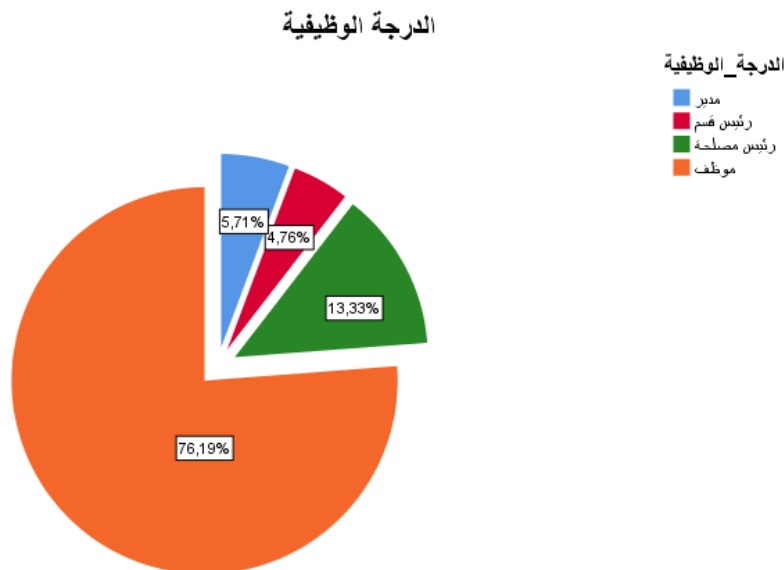
4.3 الدرجة الوظيفية : بعد معالجة الاستمارات تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (07) : توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

النسبة	التكرار	الفئة
5.7%	6	مدير
4.8%	5	رئيس قسم
13.3%	14	رئيس مصلحة
76.2%	80	موظف
100%	105	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه يظهر الدرجات الوظيفية للعينة المستقصاة، فقد بلغ عدد الأفراد من درجة مدير 6 فرد بنسبة 5.7% ، وعدد الأفراد من درجة رئيس قسم بلغ 5 أفراد بنسبة 4.8% ، كما بلغ عدد الأفراد من درجة رئيس مصلحة 14 فرد بنسبة 13.3% ، و أخيرا كانت النسبة الأكبر لأصحاب الدرجة الوظيفية من رتبة موظف حيث بلغ عددهم 80 بنسبة 76.2% و أيضا نسبة 23.8% المتمثلة في درجة مدير ، رئيس قسم و رئيس مصلحة هي نسبة معتبرة للكوادر المؤطرة و المسيرة في الديوان .

الشكل رقم ( 05 ) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية



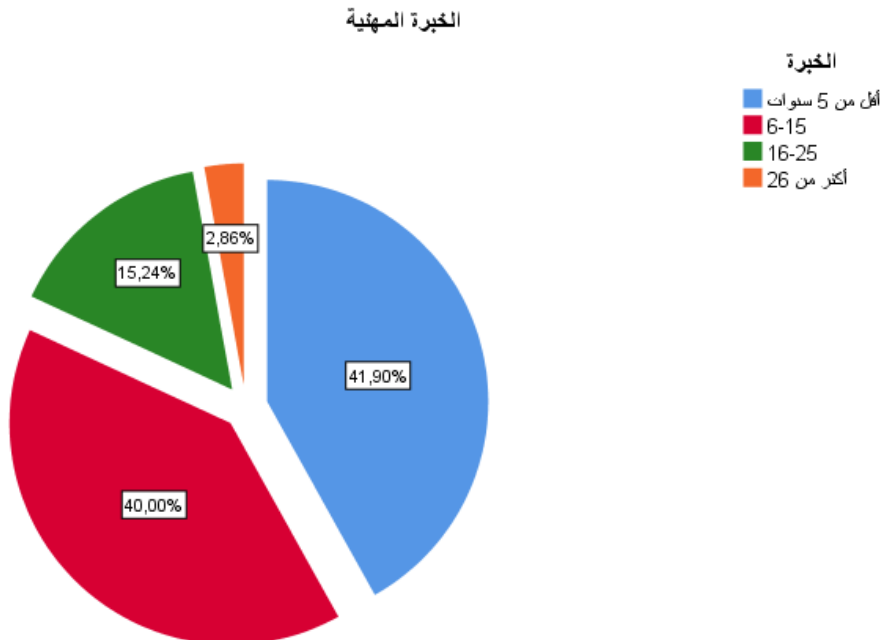
5.3 سنوات الخبرة: من مجموع الاستثمارات المعالجة تم الحصول على النتائج الموضحة أدناه:

الجدول رقم (08) : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الفئة
41.9%	44	أقل من 5 سنوات
40%	42	من 6 إلى 15 سنوات
15.2%	16	من 16 إلى 25 سنوات
2.9%	3	أكثر من 26 سنة
100%	105	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أنّ أكبر النسب تعود لمن لديهم خبرة أقل من 15 سنوات بما نسبته 81.9% و هي نسبة كبيرة تدل على سياسة التوظيف المتبعة وما يترتب عليها من نقص الخبرة مع إمكانية اعتماد سياسة التدوير الوظيفي كوسيلة لتكوين و تطوير الخبرات الشابة.

الشكل رقم ( 06 ) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



4. اتجاهات إجابات أفراد العينة حسب المحاور

1.4. المحور الأول: التدوير الوظيفي

يوضح الجدول تكرارات و نسب و اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما

يخص محور التدوير الوظيفي .

الجدول رقم (09): مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الأول

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		أحيانا		غير موافق		غير موافق بشدة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
01	11.4	12	45.7	48	8.6	9	33.3	35	1
02	6.7	7	47.6	50	10.5	11	33.3	35	1.9
03	16.2	17	43.8	46	22.9	24	16.2	17	1
04	21.9	23	45.7	48	16.2	17	16.2	17	0
05	12.4	13	60	63	11.4	12	16.2	17	0
06	22.9	24	61	64	11.4	12	3.8	4	1
07	35.2	37	51.4	54	4.8	5	4.8	5	3.8
08	42.9	45	46.7	49	8.6	9	1.9	2	0
09	25.7	27	53.3	56	9.5	10	8.6	9	2.9
10	21.9	23	67.6	71	7.6	8	2.9	3	0
11	17.1	18	61.9	65	9.5	10	105	11	1
12	30.5	32	49.5	52	10.5	11	8.6	9	1
13	19	20	60	63	9.5	10	7.6	8	3.8

-المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS الملحق رقم (02)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة المتواجدة في الخانة العاشرة قد نالت أعلى درجة موافقة بنسبة 67.6% وذلك بمدى قناعة المستقصي ن بمساهمة التدوير الوظيفي في تبادل الخبرات والمهارات بين الإدارات والأقسام المختلفة ، كما أخذت العبارات المتواجدة في الخانة ( 5،6،10،11،13) نسبة أيضا عالية من الموافقة بما يفوق 60% ، في حين نلاحظ أن العبارتين المتواجدتين في الخانتين الأولى و الثانية نالت أعلى درجة من العبارة غير موافق بنسبة 33.3% وذلك بان المستقصي ن لهم قناعة تامة بان مفهوم التدوير الوظيفي غير واضح لدى كافة المستويات الإدارية في الديوان و لا تقدم معلومات كافية متعلقة بالتدوير الوظيفي.

الجدول رقم (10) : اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	مفهوم التدوير الوظيفي واضح لدى كافة المستويات الإدارية في الديوان	3.33	1.089	أحيانا
02	الديوان يقدم كافة المعلومات المتعلقة بعملية التدوير الوظيفي للعاملين به	3.24	1.052	أحيانا
03	لدى الإدارة العليا للديوان قناعة بسياسة التدوير الوظيفي	3.58	0.978	موافق
04	لدى الإدارة العليا للديوان فكرة واضحة عن أهداف و نتائج التدوير الوظيفي	3.73	0.983	موافق
05	يتم التدوير الوظيفي بتخطيط مسبق من إدارة الديوان	3.69	0.891	موافق
06	يساهم التدوير الوظيفي في تحقيق أهداف الديوان	4.01	0.766	موافق
07	يساهم التدوير الوظيفي في اكتشاف مواهب العاملين	4.10	0.966	موافق

08	يؤدي التدوير الوظيفي إلى اكتساب خبرات جديدة ومنتوعة في أكثر من مجال و فرصة لإثبات الذات	4.30	0.709	موافق بشدة
09	تسمح سياسة التدوير الوظيفي بالنهوض بمستوى العاملين من خلال تنشيط قدراتهم وتوظيف طموحاتهم	3.90	0.976	موافق
10	يسهم التدوير الوظيفي في تبادل الخبرات والمهارات بين الإدارات والأقسام المختلفة في الديوان.	4.09	0.637	موافق
11	التدوير الوظيفي يساعد على الاستفادة بشكل أفضل من الموارد البشرية	3.84	0.867	موافق
12	يساهم التدوير الوظيفي في رفع الروح المعنوية للعامل ويقلل من سلبيات روتين الوظيفة	4	0.920	موافق بشدة
13	يساهم التدوير الوظيفي في خلق المنافسة الشريفة بين العاملين	3.83	0.955	موافق بشدة
	متوسط عبارات المحور الأول	3.81	0.906	موافق

يتضح من الجدول رقم ( 10 ) أن عبارات المحور الأول قد تحصلت على

متوسطات حسابية تدل على موافقة أفراد العينة الإحصائية بما نسبته 84.61% أي بمجموع 11 عبارة مقابل عبارتان كان اتجاهاها أحيانا بنسبة 15.39 % في حين المتوسط الإجمالي لعبارات المحور الأول كان 3.81 و يشير إلى الموافقة .

أما فيما يخص الانحراف المعياري فنلاحظ أن الإجابات على العبارة 1 و العبارة 2 أقل تجانسا بينما العبارة 10 الأكثر تجانسا في الإجابات .

2,4, المحور الثاني : متطلبات التدوير الوظيفي (التدريب)

يوضح الجدول تكرارات و نسب و اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص محور التدريب .

الجدول رقم (11): مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		أحيانا		غير موافق		غير موافق بشدة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
01	21.9	23	60	63	9.5	10	8.5	9	0
02	16.2	17	42.9	45	14.3	15	26.7	28	0
03	13.3	14	52.4	55	14.3	15	20.0	21	0
04	11.4	12	52.4	55	14.3	15	18.1	19	3.8
05	23.8	25	62.9	66	7.6	8	5.7	6	0
06	15.2	16	48.6	51	17.1	18	19	20	0
07	19	20	69.5	73	8.6	9	2.9	3	0
08	19	20	60	63	7.6	8	10.5	11	2.9

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة المتواجدة في الخانة السابعة قد نالت أعلى درجة موافقة بنسبة 69.5% و ذلك بمدى قناعة المستقصي ن بشعور العامل بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تكليفه بها ، كما أخذت العبارات المتواجدة في الخانة ( 1،5،8) نسب أيضا عالية من الموافقة بما يفوق 60% ، في حين نلاحظ أن العبارة المتواجدة في الخانة الثانية نالت أعلى درجة من العبارة غير موافق بنسبة 26.7%

وذلك بان المستقصيين لهم فناعة تامة بان العاملين لا يخضعون إلى تدريب كاف قبل تدويرهم.

الجدول رقم (12) : اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	يساعد التدوير الوظيفي على تحديد الاحتياجات التدريبية.	3.95	0.813	موافق
02	يخضع العاملين إلى تدريب كاف قبل تدويرهم .	3.49	1.057	موافق
03	الديوان يحرص على تدريب العاملين الجدد قبل أن يسلمهم الأعمال الموكلة إليهم.	3.59	0.958	موافق
04	يستخدم الديوان وسائل مختلفة للتدريب.	3.50	1.039	موافق
05	يساهم التدوير في تفعيل قدرات الموظف من خلال تدريبه على مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى	4.05	0.739	موافق
06	تهتم إدارة الديوان بتحديد قدرات كل موظف للتأكد من إمكانية تكيفه مع أي وظيفة أخرى	3.60	0.967	موافق
07	يشعر العامل بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تكليفه بها	4.05	0.626	موافق
08	التدريب يعد من أساليب التحفيز المتبعة في الديوان	3.82	0.959	موافق
	متوسط عبارات المحور الثاني	3.75	0.893	موافق

يتضح من الجدول رقم ( 12 ) أن كل عبارات المحور الثاني قد تحصلت على متوسطات حسابية تدل على موافقة أفراد العينة الإحصائية بما نسبته 100% أي بمجموع 08 عبارات في حين المتوسط الإجمالي لعبارات المحور الثاني كان 3.75 و يشير إلى الموافقة .

أما فيما يخص الانحراف المعياري فنلاحظ أن الإجابات على العبارة 2 و العبارة 4 أقل تجانسا بينما العبارة 7 الأكثر تجانسا في الإجابات .

### 3.4. المحور الثالث : متطلبات التدوير الوظيفي (تصميم الوظائف)

يوضح الجدول تكرارات و نسب و اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص محور تصميم الوظائف .

الجدول رقم (13): مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

رقم العبارة	موافق بشدة		غير موافق		أحيانا		موافق		غير موافق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
01	13.3	14	16.2	17	51.4	54	19	20	0	0
02	13.3	14	9.5	10	67.6	71	6.7	7	2.9	3
03	19	20	22.9	24	42.9	45	15.2	16	0	0
04	12.4	13	14.3	15	58.1	61	15.2	16	0	0
05	25.7	27	5.7	6	63.8	67	3.8	4	1	1
06	17.1	18	12.4	13	50.5	53	20	21	0	0
07	17.1	18	15.2	16	47.6	50	20	21	0	0
08	12.4	13	11.4	12	71.4	75	4.8	5	0	0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة المتواجدة في الخانة الثامنة قد نالت أعلى درجة موافقة بنسبة 71.4% و ذلك بمدى قناعة المستقصي ن بمساعدة التدوير الوظيفي على معالجة حالات الطوارئ داخل الديوان ، كما أخذت العبارتين المتواجدتين في الخانة ( 2،5) نسبة أيضا عالية من الموافقة بما يفوق 60% ، في حين نلاحظ أن العبارة المتواجدة في الخانة الثالثة و الرابعة نالت أعلى درجة من العبارة غير موافق بنسبة 15.2% و ذلك بان المستقصيين لهم قناعة تامة بان سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة لا تؤخذ بعين الاعتبار و لا تساهم في تسهيل عملية مراقبة التدوير الوظيفي .

الجدول رقم (14) : اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	الوظائف الموجودة في الديوان تتميز بالتصميم الجديد مما يساعد في عملية التدوير الوظيفي.	3.59	0.948	موافق
02	يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي.	3.82	0.852	موافق
03	تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة.	3.66	0.959	موافق
04	تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية مراقبة التدوير الوظيفي.	3.68	0.882	موافق
05	يساعد التدوير الوظيفي على إكساب العامل المهارات الإدارية.	4.10	0.741	موافق
06	يتم وصف الصعوبات في كل وظيفة للتغلب عليها	3.65	0.990	موافق

07	يؤثر التدوير الوظيفي سلباً على مبدأ التخصص الوظيفي	3.62	0.994	موافق
08	التدوير الوظيفي يساعد على معالجة حالات الطوارئ داخل الديوان	3.91	0.652	موافق
	متوسط عبارات المحور الثالث	3.75	0.877	موافق

يتضح من الجدول رقم ( 14 ) أن كل عبارات المحور الثالث قد تحصلت على متوسطات حسابية تدل على موافقة أفراد العينة الإحصائية بما نسبته 100% أي بمجموع 08 عبارات في حين المتوسط الإجمالي لعبارات المحور الثالث كان 3.75 ويشير إلى الموافقة .

أما فيما يخص الانحراف المعياري فنلاحظ أن الإجابات على العبارة 6 و العبارة 7 أقل تجانسا بينما العبارة 8 الأكثر تجانسا في الإجابات .

#### 4.4. المحور الرابع : متطلبات التدوير الوظيفي (إستراتيجية التطوير الوظيفي)

يوضح الجدول تكرارات و نسب و اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما

يخص محور إستراتيجية التطوير الوظيفي :

الجدول رقم (15): مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الرابع

رقم العبارة	موافق بشدة		غير موافق		أحيانا		موافق		غير موافق بشدة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
01	11	105	16	15.2	8	7.6	70	66.7	0	0
02	15	14.3	7	6.7	7	6.7	71	67.6	5	4.8
03	22	21	3	2.9	9	8.6	71	67.6	0	0
04	21	20	9	8.6	13	12.4	60	57.1	2	1.9
05	18	17.1	11	10.5	24	22.9	50	47.6	2	1.9
06	18	17.1	14	13.3	17	16.2	54	51.4	2	1.9
07	23	21.9	11	10.5	16	15.2	54	51.4	1	1
08	26	24.8	4	3.8	7	6.7	67	63.8	1	1

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة المتواجدة في الخانة الثانية و الثالثة قد نالت أعلى درجة موافقة بنسبة 67.6% و ذلك بقناعة المستقصيين بان التدوير الوظيفي هو أسلوب من أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي ويعزز من قدرات العاملين ، في حين نلاحظ أن العبارة المتواجدة في الخانة الأولى نالت أعلى درجة من العبارة غير موافق بنسبة 15.2% و ذلك بان المستقصيين لهم قناعة تامة بان إستراتيجية التطوير الوظيفي لا توفر مناخا يشجع على التدوير الوظيفي .

الجدول رقم (16) : اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	توفر إستراتيجية التطوير الوظيفي مناخا يشجع على التدوير الوظيفي.	3.72	0.849	موافق
02	يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي	3.80	0.934	موافق
03	التدوير الوظيفي يؤدي إلى تطوير العامل وتعزيز قدراته الإدارية.	4.07	0.640	موافق
04	تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار يساعد على نجاح عملية التدوير الوظيفي	3.85	0.907	موافق
05	يساهم التدوير الوظيفي في الحد من مقاومة الموظفين للتغيير.	3.68	0.946	موافق
06	التطور التكنولوجي دفع باتجاه تبني عملية التدوير الوظيفي	3.69	0.974	موافق
07	تساعد إستراتيجية التطوير الوظيفي على شغل المناصب الشاغرة و ذلك باستخدام سياسة التدوير الوظيفي .	3.83	0.925	موافق
08	يساعد التدوير الوظيفي على ابتكار وتطوير أساليب جديدة لحل المشكلات في الأقسام المختلفة.	4.08	0.743	موافق
	متوسط عبارات المحور الرابع	3.83	0.864	موافق

يتضح من الجدول رقم ( 16 ) أن كل عبارات المحور الرابع قد تحصلت على متوسطات حسابية تدل على موافقة أفراد العينة الإحصائية بما نسبته 100% أي بمجموع 08 عبارات في حين المتوسط الإجمالي لعبارات المحور الرابع كان 3.83 ويشير إلى الموافقة .

أما فيما يخص الانحراف المعياري فنلاحظ أن الإجابات على العبارة 6 أقل تجانسا بينما العبارة 3 الأكثر تجانسا في الإجابات.

#### 5.4. المحور الخامس : متطلبات التدوير الوظيفي (النظم والإجراءات)

يوضح الجدول تكرارات و نسب و اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص محور النظم والإجراءات.

الجدول رقم (17): مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الخامس

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		أحيانا		غير موافق		غير موافق بشدة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
01	10.5	11	51.4	54	23.8	25	3.8	4	
02	18.1	19	52.4	55	20	21	0	0	
03	6.7	7	54.3	57	31.4	33	0	0	
04	26.7	28	54.3	57	12.4	13	0	0	
05	10.5	11	53.3	56	23.8	25	1	1	
06	10.5	11	69.5	73	13.3	14	0	0	
07	14.3	15	69.5	73	9.5	10	0	0	
08	22.9	24	52.4	55	17.1	18	1	1	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة المتواجدة في الخانة السادسة و السابعة قد نالت أعلى درجة موافقة بنسبة 69.5% و ذلك بتحديي النظم والإجراءات للطرق والآليات التي يمكن أن تستخدم في عملية التدوير و تساعد على معرفة صلاحيات ومهام كل عمل بدقة ، في حين نلاحظ أن العبارة المتواجدة في الخانة الخامسة نالت أعلى درجة من العبارة غير موافق بنسبة 11.4% و ذلك بان عمليات النقل الوظيفي في الديوان لا تتم وفق نظام و خطط مدروسة حسب الإجراءات القانونية.

الجدول رقم (18) : اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	النظم والإجراءات المطبقة في الديوان تشجع على استخدام سياسة التدوير الوظيفي	3.54	0.951	موافق
02	النظم و الإجراءات المطبقة تسمح للعاملين بإبراز قدراتهم و مهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها	3.79	0.851	موافق
03	تعتبر إدارة الديوان سياسة التدوير الوظيفي من النظم و الإجراءات القانونية التي يتم الاهتمام بها و تطويرها .	3.60	0.729	موافق
04	تساعد النظم و الإجراءات المطبقة في التقليل من الضغط النفسي عند التدوير إلى وظائف أخرى.	4.00	0.844	موافق
05	تتم عمليات النقل الوظيفي في الديوان وفق نظام و خطط مدروسة حسب الإجراءات القانونية .	3.61	0.860	موافق
06	تحدد النظم والإجراءات الطرق والآليات التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي في الديوان	3.84	0.695	موافق

07	يساعد التدوير الوظيفي في معرفة صلاحيات ومهام كل عمل بدقة.	3.91	0.709	موافق
08	يحد التدوير الوظيفي من سوء استغلال السلطة و يكافح الفساد الإداري	3.90	0.865	موافق
	متوسط عبارات المحور الخامس	3.77	0.812	موافق

يتضح من الجدول رقم ( 18 ) أن كل عبارات المحور الخامس قد تحصلت على متوسطات حسابية تدل على موافقة أفراد العينة الإحصائية بما نسبته 100% أي بمجموع 08 عبارات في حين المتوسط الإجمالي لعبارات المحور الخامس كان 3.77 ويشير إلى الموافقة .

أما فيما يخص الانحراف المعياري فنلاحظ أن الإجابات على العبارة الأولى أقل تجانسا بينما العبارة 6 الأكثر تجانسا في الإجابات .

#### 6.4. المحور السادس: أداء العاملين

يوضح الجدول تكرارات و نسب و اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص محور أداء العاملين .

الجدول رقم (19): مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور السادس

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		أحيانا		غير موافق		غير موافق بشدة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
<b>01</b>	20	21	60	63	14.3	15	4.8	5	1
<b>02</b>	15.2	16	61.9	65	6.7	7	16.2	17	0
<b>03</b>	23.8	25	21.4	54	20	21	3.8	4	1
<b>04</b>	17.1	18	67.6	71	8.6	9	4.8	5	1.9
<b>05</b>	31.4	33	53.3	56	12.4	13	1	1	1.9
<b>06</b>	23.8	25	60	63	6.7	7	8.6	9	1
<b>07</b>	21	22	58.1	61	15.2	16	4.8	5	1
<b>08</b>	20	21	48.6	51	23.8	25	4.8	5	2.9
<b>09</b>	14.3	15	54.3	57	19	20	9.5	10	2.9
<b>10</b>	23.8	25	55.2	58	14.3	15	6.7	7	0
<b>11</b>	13.3	14	71.4	75	7.6	8	7.6	8	0
<b>12</b>	13.3	14	60	63	17.1	18	8.6	9	1
<b>13</b>	11.4	12	71.4	75	10.5	11	6.7	7	0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة المتواجدة في الخانة الحادية عشر و الثالثة عشر قد نالت أعلى درجة موافقة بنسبة 71.4% و ذلك بتيقن المستقيمين أن معايير الأداء تكون واضحة لكل وظيفة لتسهيل عملية التقييم و الذي بدوره يؤدي إلى التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل عملي و موضوعي ، في حين نلاحظ أن العبارة المتواجدة في الخانة الثانية نالت أعلى درجة من العبارة غير موافق بنسبة 16.2% حيث يعتبرون الأداء الوظيفي انه القيام بالفعل ذاته وليس النتيجة المتحصل عن القيام به.

الجدول رقم (20) : اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور السادس

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	يحتل الأداء مكانة خاصة داخل الديوان باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها.	3.93	0.788	موافق
02	الأداء الوظيفي عبارة عن القيام بالفعل ذاته وليس النتيجة المتحصل عن القيام به.	3.76	0.904	موافق
03	تحسين أداء العاملين يتم من خلال فهم متطلبات العمل بين المصالح المختلفة في الديوان.	3.93	0.824	موافق
04	يتمثل الأداء في مدى المهارات في استغلال الموارد البشرية.	3.93	0.788	موافق
05	إن السلوك الإنساني هو المحدد الرئيسي للأداء الوظيفي للفرد.	4.11	0.800	موافق
06	يرتبط الأجر بأداء كل فرد لوظيفته.	3.97	0.860	موافق
07	يعتبر الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله.	3.93	0.800	موافق

08	يوفر الديوان بيئة مريحة مما يؤثر إيجابيا على أداء العاملين.	3.78	0.920	موافق
09	يمثل الأداء مستوى تحقيق الأهداف داخل الديوان.	3.68	0.935	موافق
10	يهتم كل مدير على كل مستوى اهتماما بالغاً بأداء العاملين تحت رئاسته.	3.96	0.808	موافق
11	تكون معايير الأداء واضحة لكل وظيفة لتسهيل عملية التقييم.	3.90	0.714	موافق
12	يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة و تقييم جهود العاملين داخل الديوان .	3.76	0.827	موافق
13	يؤدي تقييم الأداء إلى التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل عملي و موضوعي.	3.88	0.689	موافق
	متوسط عبارات المحور السادس	3.88	0.819	موافق

يتضح من الجدول رقم ( 20 ) أن كل عبارات المحور السادس قد تحصلت على متوسطات حسابية تدل على موافقة أفراد العينة الإحصائية بما نسبته 100% أي بمجموع 13 عبارة في حين المتوسط الإجمالي لعبارات المحور السادس كان 3.88 ويشير إلى الموافقة .

أما فيما يخص الانحراف المعياري فنلاحظ أن الإجابات على العبارة 09 أقل تجانسا بينما العبارة الأخيرة الأكثر تجانسا في الإجابات .

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

1. الاختبارات الإحصائية ونتائج الدراسة:

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على

عرض خصائص العينة المدروسة، وكذا على عرض نتائج الدراسة، كما سيشتمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على مدى مساهمة التدوير الوظيفي كأسلوب حديث في تحسين أداء العاملين .

2. اختبار فرضيات الدراسة :

للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسية و التي مفادها:

ل لتدوير الوظيفي دور فعال في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الشبانية والرياضية بالاغواط.

لابد من اختبار الفرضيات الفرعية التالية و التي نوردتها كما يلي:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي و أداء العاملين في المؤسسات الشبانية و الرياضية بالاغواط عند مستوى الدلالة 0.05.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التدوير الوظيفي و أداء العاملين في المؤسسات الشبانية و الرياضية بالاغواط عند مستوى الدلالة 0.05.
- ✓ يؤثر التدوير الوظيفي إيجابا على أداء العاملين في المؤسسات الشبانية والرياضية بالاغواط.
- ✓ تؤثر متطلبات التدوير الوظيفي إيجابا على أداء العاملين في المؤسسات الشبانية و الرياضية بالاغواط.

## 1.2. الفرضية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي و أداء العاملين في المؤسسات الشبانية و الرياضية بالاغواط عند مستوى الدلالة 0.05 .

للتأكد من صحة و ثبوت هذه الفرضية و التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين التدوير الوظيفي و أداء العاملين في المؤسسات الشبانية و الرياضية بالاغواط عند مستوى معنوية 0.05 استخدمنا برنامج SPSS لحساب معامل الارتباط فتحصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدول أدناه :

الجدول رقم (21) يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لقيم متغيرات

التدوير الوظيفي و أداء العاملين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	المتغيرات
6.375	49.64	105	التدوير الوظيفي
5.823	50.54	105	أداء العاملين

المصدر : من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.(الملحق رقم 03)

الجدول رقم (22) يوضح قيم معامل الارتباط لقيم متغيرات التدوير الوظيفي و أداء

العاملين

		أداء العاملين
التدوير الوظيفي	قيمة معامل الارتباط	0.295
	مستوى الدلالة Sig	0.002

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية موجبة ولكن ضعيفة عند مستوى الدلالة (0,05) بين التدوير الوظيفي و أداء العاملين في المؤسسات الشبانية و الرياضية بالاغواط، وهذا ما أكدته قيم معامل الارتباط حيث بلغ معامل الإرتباط بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسات الشبانية و الرياضية بالاغواط ( 0.295 ) و بمستوى معنوية (0.002) أي أقل من 0.05.

و يمكن تفسير النتيجة السابقة إلى وجود غموض في فهم واستيعاب أهمية التدوير الوظيفي من طرف العاملين ، كما أن عدم وجود رؤية واضحة أو خطة منظمة لتطبيق فكرة التدوير الوظيفي من طرف ديوان مؤسسات الشباب تترك آثار ايجابية أو سلبية على مصلحة العمل و العامل .

و عليه يمكن أن نثبت صحة الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي و أداء العاملين في المؤسسات الشبانية و الرياضية بالاغواط.

## 2.2, الفرضية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التدوير الوظيفي و أداء العاملين في المؤسسات الشبانية و الرياضية بالاغواط.

للتأكد من صحة و ثبوت هذه الفرضية و التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التدوير الوظيفي و المتمثلة في ( التدريب- تصميم الوظائف - إستراتيجية التطوير الوظيفي - النظم و الإجراءات) و أداء العاملين في المؤسسات الشبانية و الرياضية بالاغواط عند مستوى معنوية 0.05 استخدمنا برنامج SPSS لحساب معامل الإرتباط فتحصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدول أدناه .

الجدول رقم (23) يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لقيم متغيرات متطلبات التدوير الوظيفي وأداء العاملين

المتغيرات	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التدريب	105	30.04	4.270
تصميم الوظائف	105	30.02	3.765
إستراتيجية التطوير الوظيفي	105	30.70	4.515
النظم و الإجراءات	105	30.19	4.091
أداء العاملين	105	50.54	5.823

المصدر : من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS. الملحق رقم (04)

الجدول رقم (24) يوضح قيم معامل الارتباط لقيم متغيرات متطلبات التدوير الوظيفي وأداء العاملين

		أداء العاملين
التدريب	قيمة معامل الارتباط	0.418
	مستوى الدلالة Sig	0.000
تصميم الوظائف	قيمة معامل الارتباط	0.433
	مستوى الدلالة Sig	0.000
إستراتيجية التطوير الوظيفي	قيمة معامل الارتباط	0.229
	مستوى الدلالة Sig	0.019
النظم و الإجراءات	قيمة معامل الارتباط	0.530
	مستوى الدلالة Sig	0.000

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك إرتباط بين المتغيرات المستقلة المحددة لمتطلبات التدوير الوظيفي و بين المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين في المؤسسات الشبانية و الرياضية بالاغواط ، حيث أن درجة الارتباط بين متطلبات التدوير الوظيفي وأداء العاملين كانت موجبة ودالة بدرجة مقبولة بين مختلف المحاور ماعدا بين إستراتيجية التطوير الوظيفي و أداء العاملين الذي كان درجة الارتباط فيه ضعيف قدر بـ ( 0.029 ) والسبب في ذلك يعود إلى أن إستراتيجية التطوير غير مطبقة بالديوان و لا يعير لها أي اهتمام رغم أهميتها التي تساعد في تطوير وتنمية قدرات الموظفين وتحسين مسارهم الوظيفي .

و عليه يمكن أن نثبت صحة الفرضية الثانية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التدوير الوظيفي و أداء العاملين في المؤسسات الشبانية و الرياضية بالاغواط .

### 3.2. الفرضية الثالثة

يؤثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الشبانية و الرياضية بالاغواط.

التحليل الكمي و القراءة الإحصائية للنتائج

الجدول رقم (25) معاملات الانحدار بين المتغير التابع أداء العاملين و المتغير المستقل التدوير الوظيفي

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	القيمة الاحتمالية	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية		المصدر
					Beta	خطأ المعيارى B	
0.078	0.087	0.295	0.000	8.635	—	4.303	مقطع خط الانحدار
			0.002	3.136	0.295	0.086	0.270

التعليق على النتائج و الحكم على صلاحية نموذج الانحدار الذي تم حسابه.

الشروط النظرية :

- إتفاق أو منطقية قيمة و إشارات معاملات الانحدار :

بالرجوع إلى نموذج الانحدار الخطي المتعدد المتحصل عليه في الدراسة الذي يوضح

العلاقة المعنوية بين متغيرات البحث بعد عملية التكميم نجد :

من خلال هذا النموذج نستنتج ما يلي:

- الجزء الثابت من  $B_0$  له قيمة موجبة لا يساوي الصفر (37.158)

- ميل خط الإنحدار  $B_1$  له قيمة موجبة تساوي (0.270)

نلاحظ أنه لا يوجد تعارض بين الشروط النظرية للظاهرة محل الدراسة و نتائج نموذج الإنحدار المفسر لعلاقة الأثر المعنوية بين المتغير التابع أداء العاملين و المتغير المستقل التدوير الوظيفي .

#### القدرة التفسيرية للنموذج :

يتم الحكم على القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار من خلال معامل التحديد المعدل ، الموجودة في الجدول أعلاه رقم ( 25 ) الذي يبين للعلاقة المعنوية بين المتغير التابع أداء العاملين و المتغير المستقل التدوير الوظيفي ، حيث أن قيمة معامل التحديد المعدل المقدر (0.078)، هذا يعني أن التدوير الوظيفي قد فسرت ما قيمته 7.8% من أثر مؤشرات المتغير المستقل التدوير الوظيفي على المتغير التابع أداء العاملين وهذه النتائج تعكس صلاحية المتغيرات المختارة للدراسة ومدى قدرتهما على تفسير نتائج نموذج الإنحدار، أما الدلالة الإحصائية لهذا النموذج قد بررها مستوى الدلالة المقدر 0.002 وهو دال إحصائياً و يتماشى مع فرضية الدراسة .

الجدول رقم (26) تحليل التباين و معاملات الارتباط بين مؤشرات المتغير التابع أداء العاملين و المتغير المستقل التدوير الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	درجة الحرية	مستوى الدلالة sing	معامل الارتباط R	معامل R Square	المعدل	معامل التحديد
الإنحدار	307.306	307.306	9.834	1	0.002				
الباقي	3218.751	31.250		103		0.295	0.087		0.078
الكلي	3526.057			104					

أن الغرض من حساب جدول تحليل التباين ANOVA هو تحليل مجموع مربعات الإنحرافات الكلية للمتغير التابع SST و مجموع المربعات الإنحرافات العائدة للإنحدار SSR و مجموع مربعات الخطأ SSE .

كما يتم إستخراج أهم مؤشر لجودة نموذج الإنحدار معامل التحديد  $R^2$

$$0.087 = \frac{30}{35}$$

إن الجذر التربيعي لقيمة معامل التحديد يساوي معامل الارتباط

$$\sqrt{R^2} = r \text{ بتعويض القيم نجد } 0,078 = 0.087^2 = r^2 \text{ و هذه النتائج تتماشى مع}$$

النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه رقم (26)

و تبين هذه النتائج أنه 7.8% من تباينات الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع تفسرها العلاقة الخطية لنموذج الانحدار مع مؤشرات المتغير المستقل وهذه النتيجة تبرر قيمة معامل التحديد المعدل المتحصل عليها في الجدول رقم (24) .

### الشروط الرياضية

#### المعنوية الكلية للنموذج

يتضح من جدول ( 26 ) تحليل التباين ANOVA قيمة F المحسوبة تساوي 9.834 وقيمة الإحتمالية P.VALUE تساوي 0.002 و هي أقل من مستوى المعنوية 0,05 هذا يعني أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار يختلف عن الصفر و له قيمة معنوية .

كما أنها تتماشى مع فرضيات الدراسة و تبرر النتائج المتحصل عليها .

#### المعنوية الجزئية للنموذج :

في الخطوة السابقة توصلنا أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار يختلف عن الصفر و لتحديد أي من هذه المعاملات التي تكون معنوية نقوم بإجراء إختبار المعنوية الجزئي للنموذج عن طريق الإختبار ت.

من خلال النتائج الموجودة في الجدول (26)

-الجزء الثابت من  $B_0 = (37.158)$  عند القيمة الإحتمالية 0.000 ومنه نستنتج أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار معنوي .

-ميل خط الانحدار  $B_1$  لدرجة التدوير الوظيفي (0.270) عند القيمة الإحتمالية 0.002 و منه نستنتج أن ميل التدوير الوظيفي في نموذج الانحدار معنوي .

نلاحظ انه يوجد توافق بين الشروط النظرية للظاهرة محل الدراسة و نتائج نموذج الانحدار المفسر لعلاقة الأثر المعنوية بين المتغير التابع الأداء و المتغير المستقل التدوير الوظيفي ،أي أنها تتماشى مع فرضيات الدراسة و تبرر النتائج المتحصل عليها .  
و عليه يمكن أن نثبت صحة الفرضية الثالثة التي تنص على وجود أثر دال إحصائي بين التدوير الوظيفي و أداء العاملين في المؤسسات الشبانية و الرياضية بالاغواط .

#### 4.2. الفرضية الرابعة :

تؤثر متطلبات التدوير الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الشبانية و الرياضية بالاغواط.

#### التحليل الكمي والقراءة الإحصائية للنتائج

الجدول رقم (27) معاملات الانحدار بين المتغير التابع أداء العاملين و المتغير المستقل التدوير الوظيفي

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	القيمة الإحتمالية	قيمة T المحسوبة	المعاملات اللامعيارية		المصدر	
					المعاملات المعيارية Beta	خطأ المعيارية B		
0.259	0.316	0.562	0.000	5.395	-	4.415	23.820	مقطع خط الانحدار
			0.544	0.609	0.071	0.160	0.097	التدريب
			0.101	1.654	0.211	0.198	0.327	تصميم الوظائف
			0.409	- 0.830	0.086-	0.133	0.111	إستراتيجية التطوير الوظيفي
			0.000	3.732	0.405	0.154	0.576	النظم و الإجراءات

التعليق على النتائج و الحكم على صلاحية نموذج الإنحدار الذي تم حسابه

الشروط النظرية :

- إنفاق أو منطقية قيمة و إشارات معاملات الإنحدار:

و بالرجوع إلى نموذج الإنحدار الخطي المتعدد المتحصل عليه في الدراسة الذي يوضح

العلاقة المعنوية بين متغيرات البحث بعد عملية التكميم نجد :

Y =

أداء العاملين

من خلال هذا النموذج نستنتج ما يلي:

- الجزء الثابت من  $B_0$  له قيمة موجبة لا يساوي الصفر (23.082)

- ميل خط الانحدار  $B_1$  له قيمة موجبة تساوي (0.097)

- ميل خط الإنحدار  $B_2$  له قيمة موجبة تساوي (0.327)

- ميل خط الإنحدار  $B_3$  له قيمة سالبة تساوي (- 0.111)

- ميل خط الإنحدار  $B_4$  له قيمة موجبة تساوي (0.567)

نلاحظ أنه لا يوجد تعارض بين الشروط النظرية للظاهرة محل الدراسة و نتائج

نموذج الإنحدار المفسر لعلاقة الأثر المعنوية بين المتغير التابع أداء العاملين في

المؤسسات الشبانية و الرياضية ومؤشرات المتغير المستقل متطلبات التدوير الوظيفي.

- القدرة التفسيرية للنموذج :

يتم الحكم على القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار من خلال معامل التحديد المعدل ، الموجودة في الجدول رقم (27) الذي يبين للعلاقة المعنوية بين المتغير التابع أداء العاملين في المؤسسات الشبانية و الرياضية ومؤشرات المتغير المستقل التدوير الوظيفي ، حيث أن قيمة معامل التحديد المعدل المقدر ( 0.259 )، هذا يعني أن متغيرات الدراسة المختارة للنموذج قد فسرت ما قيمته 25.9% من أثر مؤشرات المتغير المستقل متطلبات التدوير الوظيفي على المتغير التابع أداء العاملين ، بمعنى أن 25.9% من المتغيرات التي تؤثر على أداء العاملين تعزى لمؤشرات المتغير المستقل التدوير الوظيفي ، 74.1% تعود إلى عوامل أخرى مثل عامل الخبرة، النمط القيادي و الإداري ، الحوافز ، النظم و الإجراءات ... الخ وهذه النتائج تعكس صلاحية المتغيرات المختارة لدراسة ومدى قدرتهما على تفسير نتائج نموذج الانحدار، أما الدلالة الإحصائية لهذا النموذج قد بررها مستوى الدلالة المقدر 0,00 وهو دال إحصائياً و يتماشى مع فرضية الدراسة .

الجدول رقم (28) تحليل التباين و معاملات الارتباط بين مؤشرات المتغير التابع أداء العاملين و المتغير المستقل متطلبات التدوير الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	درجة الحرية	مستوى الدلالة sing	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل
الإنحدار	1115.030	278.757	11.562	4	0,00	0.562	0.316	0.259
الخطأ	2411.028	24.110		100				
الكلية	3526.057			104				

أن الغرض من حساب جدول تحليل التباين ANOVA هو تحليل مجموع مربعات الانحرافات الكلية للمتغير التابع SST و مجموع المربعات الانحرافات العائدة للانحدار SSR و مجموع مربعات الخطأ SSE .

كما يتم استخراج أهم مؤشر لجودة نموذج الانحدار معامل التحديد  $R^2$

$$0,316 = r^2$$

إن الجذر التربيعي لقيمة معامل التحديد يساوي معامل الارتباط

$$\sqrt{R^2} = r \text{ بتعويض القيم نجد } r = \sqrt{0,316} = 0,562 \text{ و هذه النتائج تتماشى مع}$$

النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه رقم (28)

و تبين هذه النتائج أنه 25.9% من تباينات الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع تفسرها العلاقة الخطية نموذج الانحدار مع مؤشرات المتغير المستقل وهذه النتيجة تبرر قيمة معامل التحديد المعدل المتحصل عليها في الجدول رقم (28)

### الشروط الرياضية

### المعنوية الكلية للنموذج

يتضح من جدول (28) تحليل التباين ANOVA قيمة F المحسوبة تساوي 11.562 و قيمة الإحتمالية P.VALUE تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 هذا يعني أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار يختلف عن الصفر و له قيمة معنوية .

كما أنها تتماشى مع فرضيات الدراسة و تبرر النتائج المتحصل عليها.

المعنوية الجزئية للنموذج :

في الخطوة السابقة توصلنا مؤداها أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار يختلف عن الصفر و لتحديد أي من هذه المعاملات التي تكون معنوية نقوم بإجراء إختبار المعنوية الجزئي للنموذج عن طريق الإختبار T.test

من خلال النتائج الموجودة في الجدول (28) :

- الجزء الثابت من  $B_0 = (23.820)$  عند القيمة الإحتمالية 0.000 ومنه نستنتج أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار معنوي .

- ميل خط الانحدار  $B_1$  لدرجة التدريب (0.180) عند القيمة الإحتمالية 0.544 و منه نستنتج أن المقدار ميل درجة التدريب في نموذج الانحدار غير معنوي وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الذي لا يحتاج ربما إلى مؤهلات خاصة تتطلب تدريب مميز .

- ميل خط الانحدار  $B_2$  لدرجة تصميم الوظائف (0.327) عند القيمة الإحتمالية 0.101 و منه نستنتج أن ميل درجة تصميم الوظائف في نموذج الانحدار غير معنوي ، وهذا راجع إلى عدم وجود إستراتيجية أو خطة واضحة تسعى من خلالها المؤسسات الشبانية و الرياضية إلى زيادة الأداء الوظيفي للعاملين عن طريق تصميم وظائف تتماشى مع طبيعة النشاط.

- ميل خط الانحدار  $B_2$  لدرجة إستراتيجية التطوير الوظيفي ( - 0.111) عند القيمة الإحتمالية 0.409 و منه نستنتج أن ميل درجة إستراتيجية التطوير الوظيفي في نموذج الانحدار سالب و غير معنوي ، وقد يكون لها تأثير سلبي على أداء العاملين في المؤسسات الشبانية و الرياضية وهذا راجع إلى عدم وجود أو تطبيق إستراتيجية التطوير الوظيفي .

-ميل خط الإنحدار  $B_2$  لدرجة النظم والإجراءات ( 0.576 ) عند القيمة الإحتمالية 0.000 و منه نستنتج أن ميل درجة النظم والإجراءات في نموذج الإنحدار موجب و معنوي ، أي أن المؤسسات الشبانية و الرياضية توفر المناخ الذي يساعد على إبراز الموظفين قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف الموكلة إليهم وهو ما لاحظناه في الواقع.

الخاتمة

### خاتمة :

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق أهدافها المسطرة و الغاية التي وجدت من أجلها، وفي سبيلها إلى تحقيق ذلك تعتمد على العنصر البشري الذي أضحي الركيزة الأساسية و أهم الموجودات التنظيمية ، حيث تشير الشواهد العملية إلى أن المؤسسات التي استطاعت البقاء والتميز لمئات السنين إنما بلغت ذلك بفضل التداؤب الذي لم تكن لتبلغه لولا إسهامات ذلك العنصر المهم و الفعال، وهو ما جعل المؤسسات على استعداد دائم لإعطاء مواردها البشرية المكانة التي تستحقها من خلال السلوكيات التي تقوم بها وعلى رأسها ضرورة توفير التدوير الوظيفي.

ونظرا لأهمية التدوير الوظيفي و دوره الفعال في تحقيق و تعزيز أداء العاملين حاولنا في هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدوير الوظيفي كأسلوب حديث في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الشبانية والرياضية بالاعواط ؟

حيث تبرز هذه الدراسة متطلبات التدوير الوظيفي و مدى أثرها على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وخاصة أن التدوير الوظيفي يعتبر آلية جديدة في تحسين أداء العاملين مع مراعاة ظروفهم المختلفة إضافة لذلك فان التدوير الوظيفي يلبي إحتياجات العاملين وتطلعاتهم المستقبلية و يحقق أهدافهم في العمل وأهداف المؤسسة ، لهذا نوصي المؤسسة بهذا النوع من الأساليب كما نوصي السلطات الوصية على توعية المؤسسات بهذا النوع من أساليب إعداد اليد العاملة و إعداد قوة عمالة ذات كفاءة عالية.

### النتائج و التوصيات :

و على ضوء ما عرض في هذا البحث ومن خلال تحليل نتائج الاستبيان تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد أو تنفي صحة الفرضيات التي اعتمدها في بداية

الدراسة وتجيب على التساؤلات الفرعية ، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والآفاق المتعلقة بهذه الدراسة .

### نتائج الدراسة :

✓ وجود علاقة إرتباطية طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي و أداء العاملين في المؤسسات الشبانية و الرياضية بالأغواط .

✓ وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التدوير الوظيفي و أداء العاملين في المؤسسات الشبانية و الرياضية بالأغواط.

✓ وجود تأثير ايجابي للتدوير الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الشبانية والرياضية بالأغواط.

✓ وجود تأثير لمتطلبات التدوير الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الشبانية والرياضية بالأغواط.

من خلال نتائج الفرضيات السابقة نستطيع القول بان التدوير الوظيفي كان له أثر ايجابي و لكن بدرجة ضعيفة على أداء العاملين في المؤسسات الشبانية والرياضية بالأغواط، وهذا راجع لعدة عوامل مشتركة بين العامل و الإدارة من بينها عدم فهم العاملين لأهمية التدوير و غياب إستراتيجية واضحة أو خطة منظمة لتطبيق فكرة التدوير الوظيفي من طرف ديوان مؤسسات الشباب و هو ما يمكن أن يسبب آثار ايجابية أو سلبية على مصلحة الديوان و على العامل .

### التوصيات:

➤ نشر ثقافة التدوير الوظيفي في الإدارات .

➤ الاهتمام بالتدوير الوظيفي لما له من دور في رفع كفاءة و تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الشبانية والرياضية.

- تبني الإدارة لسياسة التدوير الوظيفي و وضع خطة متكاملة لتنفيذ التدوير الوظيفي بما يضمن التدوير وفقا للاحتياجات البشرية و التدريبية في الإدارة ، لتحقيق غاية وأهداف الإدارة .
- إعطاء أهمية بالغة للتطبيق الجاد لأسلوب التدوير الوظيفي بشكل صحيح نظرا لأهميته في تحسين الأداء .
- مراعاة قدرات و مهارات و رغبات العاملين عند تنفيذ التدوير الوظيفي في الديوان لان ذلك يضمن نجاح التدوير و يحقق أهدافه .
- عقد اجتماعات للعاملين الذين سوف يتم تدويرهم قبل البدء بالتنفيذ ، مع توضيح الغاية من التدوير .
- إشعار الموظفين في الإدارة بأهمية التدوير الوظيفي و أن الهدف منه هو رفع كفاءاتهم و إعدادهم لتولي مناصب جديدة.
- الإطلاع على تجارب المؤسسات المحلية في عملية التدوير الوظيفي و الاستفادة من تجاربهم بما يتناسب مع الديوان.

## قائمة المراجع

الكتب :

01- المعجم الوسيط ، مجمع اللغة العربية، الطبعة 4، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر، 2004 .

02- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007 .

03- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .

04- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

05- ماهر احمد، المستقبل الوظيفي دليل المنظمات أو الأفراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009 .

06- حريم، حسين ، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط 4، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2013 .

07- العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005 .

08- سمير الشوبكي، المعجم الإداري، ط 1 ، دار الشرق الثقافي، الأردن، 2006 ،

09- سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، كفايات التدريس المفه وم، التدريب، الأداء، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003 .

10- نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2015 .

11- الشريف مصطفى :الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات العامة، الجزائر، 1988 .

12- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015 .

- 13-درة، عبد الباري إبراهيم ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003 .
- 14-عمر وصفي عقيلي ، الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، ط 1 ، دار وائل، عمان، 2005 .
- 15-موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان، الأردن، 2007 .
- 16-صالح مهدي، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط 2 ، دار وائل، عمان، 2008 .
- 17-خليل محمد حسين الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط 3 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007 .
- 18-فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، اليمن، د س .
- 19-طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، د ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011 .
- 20-محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، ط 1 ، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016 .
- 21-صابر بحري، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال القيادة، الدافعية، التغيير التنظيمي، ط 1 ، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2018 .
- 22-باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، ط 2 ، مصر، 2006 .
- 23-عمر محمد تومي الشبلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، ليبيا، 1988
- 24-محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003 .

## المجلات :

- 25- إيمان فوزي عبد الحميد علي، دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري،  
المجلة التربوية لتعليم الكبار، المجلد الثالث، العدد الأول، يناير. 2021
- 26- مصلحة بنت حسين البارقي، التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي  
إدارة التعليم بالليث، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الأول، العدد الثاني،  
أفريل 2019.
- 27- علي، نزار محمد، التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية" دراسة تحليلية  
لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو،  
المجلد 5 ، العدد 4، (2017)
- 28- آل سليمان، أسماء علي جمعان، تطبيق استراتيجيات التدوير الوظيفي بمدارس منطقة  
الباحة وأثرها على تحسين الأداء التدريسي من وجهة نظر كل من القيادات المدرسية  
والمعلمات، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية للدراسات العليا بسوهاج، المجلد 5، العدد  
5، (2020)
- 29- حيان محمد بركات، جميل صالح عيسى، دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء  
التنظيمي، دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين العلوم الاقتصادية  
والقانونية، المجلد 43 ، العدد 4 ، سوريا 2021
- 30- سالم عواد هادي، إيمان حسين داود، رعد زيد علوان، التدوير الوظيفي وأثره على  
الأداء الضريبي، بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية،  
المجلد 13 ، العدد 44 ، بغداد 2018
- 31- معاذ غسان إسماعيل، علاقة بين التدوير الوظيفي وأداء المنظمة، دراسة استطلاعية  
لإثراء عينة من عاملين في رئاسة الجامعة العراقية، مجلة الدنانير، العدد 16، 2019
- 32- عزة أحمد صادق علي، التطوير الوظيفي كأسلوب لتطوير أداء مديري المدارس،  
دراسة ميدانية بمحافظة قنا، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد 33 ، العدد 3 ،  
جويلية 2018

33-الشيخ داوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة باحث، العدد7 ، الجزائر :  
2010

34-مرزوقة حمود البلوي، مدى توافر متطلبات التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك

التعليمية(بنات)، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد4 ، العدد5،فيفري 2021 .

35-عبد القادر حسين خليل محمد، التدوير الوظيفي وعلاقته بإعداد قيادات الصف الثاني

من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال فلسطين، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 2017

، العدد 13 مارس 2017

36-إبراهيم بلقايد، شوقي بوري، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين "دراسة ميدانية

بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17 ،

الجزائر :جامعة شلف،2017 .

37-عبد المالك مزهردة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول،

جامعة بسكرة، الجزائر، 2001

38-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،العدد 02، 2007 .

المذكرات :

39-قوراري الزهرة، العياشي مريم ،أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين في

المؤسسة ، دراسة حالة ميدانية جامعة احمد دراية أدرار ،مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة

الماجستير،2019 .

40- شمس الدين بوزيدي،دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين،دراسة ميدانية بلدية

المعاريف بالمسيلة،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،2017

41-لحكيمي صورية ، جامع فريال ، أثر التدوير الوظيفي على تحسين أداء الأفراد في

المؤسسة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- ،مذكرة لنيل شهادة ماستر،جامعة

ميلة(2023) .

42- بدر، نضال سلام، التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين (2016).

43- ميسم بسام محمود برزوق، درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وعلاقته بإدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها، جامعة القدس المفتوحة، (2021).

44- سيلية رعب، كهينة حداد، اثر التدوير الوظيفي علي أداء الوظيفي في الإدارة العمومية، دراسة حالة موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، 2019.

45- المحاميد، شفاء ساكت، التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين، (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، (2020)

46- محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

47- سهام بلخير، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة العقيد أكلي محند ولحاج بويرة، 2012.

48- رزيقة نجعوم، سميرة العمري، دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015.

49- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002.

50-Huang H. J. **Job rotation from the employees' point of view**. Research and Practice in Human Resource Management 7(1) 1999 pp 75-85.

51-Ali-Mohammadi, F., & Ramezani, M. (2017). **Evaluate the effectiveness of job rotation system and its impact on employees' readiness for job rotation: Case study of: Maskan bank branches in the city of Tabriz**. *International Review*, (1-2),.

52-Jocom, J., Lambey, L., & Pandowo, M. (2017). **The Effect of Job Rotation and Training on Employee Performance** in PT. Pegadaian (Persero) Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 5(2).

53-Nweke, E. O.; Nwankwo, Stella. A., & Muma. Emmanuel Onyekachi. (2020). **INISTRATORS' Role in Job Design School Administrators' Role in Job Design and Performance** of Office Employee in Tertiary Institutions in Rivers State. *international Journal of Educational Research and Management Technology Management Technology*, 5(1)

54-Saravani, S. R., & Abbasi, B. (2013). **Investigating the Influence of Job Rotation on Performance by Considering Skill Variation and Job Satisfaction** of Bank Employees. *Tehnički vjesnik*, 20(3)

## قائمة الملاحق:

### الاستبيان

تحية طيبة...

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، تخصص : تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية، حول موضوع " التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين دراسة حالة في ديوان مؤسسات الشباب بالاغواط " نضع بين أيديكم هذه الاستمارة كأساس لجمع البيانات حول موضوع الدراسة، راجيين منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بكل صدق وموضوعية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، ونعلمكم أن إجاباتكم ستكون ذات فائدة كبيرة و ستحض بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

لكم جزيل الشكر على جهودكم و مساندتكم.

نطلب منكم الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة نشكركم على مساعدتكم لنا والوقت الذي خصصتموه لنا.

### ملاحظة:

**التدوير الوظيفي** : هو أسلوب إداري حديث مخطط ومنظم يتم من خلاله نقل وتحريك موظف من عمل إلى عمل آخر داخل الديوان وذلك بهدف تنمية وتطوير المعارف والخبرات لديهم وذلك من أجل تحقيق أهداف الديوان.

### محور البيانات الشخصية

**الجنس :**

ذكر  أنثى

**العمر :**

30-20  40-31  50-41  أكثر من 50 سنة

**المستوى التعليمي :**

مربّي  تقني سامي  جامعي  مستشار

**الدرجة الوظيفية :**

مدير  رئيس قسم  رئيس مصلحة  موظف

**سنوات الخبرة :**

أقل من 5 سنوات  6-15 سنة  16-25 سنة  أكثر من 26 سنة

غير موافق بشدة	غير موافق	أحيانا	موافق	موافق	العبارات	الرقم
<b>المحور الأول : التدوير الوظيفي</b>						
					مفهوم التدوير الوظيفي واضح لدى كافة المستويات الإدارية في الديوان	01
					الديوان يقدم كافة المعلومات المتعلقة بعملية التدوير الوظيفي للعاملين به	02
					لدى الإدارة العليا للديوان قناعة بسياسة التدوير الوظيفي	03
					لدى الإدارة العليا للديوان فكرة واضحة عن أهداف و نتائج التدوير الوظيفي	04
					يتم التدوير الوظيفي بتخطيط مسبق من إدارة الديوان	05
					يساهم التدوير الوظيفي في تحقيق أهداف الديوان	06
					يساهم التدوير الوظيفي في اكتشاف مواهب العاملين	07
					يؤدي التدوير الوظيفي إلى اكتساب خبرات جديدة و متنوعة في أكثر من مجال وفرصة لإثبات الذات	08
					تسمح سياسة التدوير الوظيفي بالنهوض بمستوى العاملين من خلال تنشيط قدراتهم و طموحاتهم	09
					يساهم التدوير الوظيفي في تبادل الخبرات و المهارات بين الإدارات و الأقسام المختلفة في الديوان	10
					التدوير الوظيفي يساعد على الاستفادة بشكل أفضل من الموارد البشرية	11
					يساهم التدوير الوظيفي في رفع الروح المعنوية للعامل و يقلل من سلبيات روتين الوظيفة	12
					يساهم التدوير الوظيفي في خلق المنافسة الشريفة بين العاملين	13
<b>متطلبات التدوير الوظيفي</b>						

أولاً: التدريب					
				يساعد التدوير الوظيفي على تحديد الاحتياجات التدريبية	01
				يخضع العاملين إلى تدريب كاف قبل تدويرهم .	02
				الديوان يحرص على تدريب العاملين قبل أن يسلمهم الأعمال الموكلة إليهم	03
				يستخدم الديوان وسائل مختلفة للتدريب	04
				يساهم التدوير في تفعيل قدرات الموظف من خلال تدريبه على مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى.	05
				تهتم إدارة الديوان بتحديد قدرات كل موظف للتأكد من إمكانية تكيفه مع أي وظيفة أخرى	06
				يشعر العامل بعد تدريبه بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تكليفها بها	07
				التدريب يعد من أساليب التحفيز في الديوان	08
ثانياً: تصميم الوظائف					
				الوظائف الموجودة في الديوان تتميز بالتصميم الجديد مما يساعد في عملية التدوير الوظيفي.	01
				يساعد تنوع مهارات الوظائف المصممة في تطبيق التدوير الوظيفي.	02
				تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة.	03
				تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل عملية مراقبة التدوير الوظيفي.	04
				يساعد التدوير الوظيفي على اكتساب الموظف المهارات الإدارية.	05
				يتم وصف الصعوبات في كل وظيفة للتغلب عليها	06
				يؤثر التدوير الوظيفي سلباً على مبدأ التخصص الوظيفي	07

					التدوير الوظيفي يساعد على معالجة حالات الطوارئ داخل الديوان	08
<b>ثالثا: إستراتيجية التطوير الوظيفي</b>						
					توفر إستراتيجية التطوير الوظيفي مناخا يشجع على التدوير الوظيفي.	01
					يعد التدوير الوظيفي أحد أساليب وتقنيات التطور الوظيفي	02
					التدوير الوظيفي يؤدي إلى تطوير الموظف وتعزيز قدراته الإدارية.	03
					تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار يساعد على نجاح عملية التدوير الوظيفي	04
					يساهم التدوير الوظيفي في الحد من مقاومة الموظفين للتغيير.	05
					التطور التكنولوجي دفع باتجاه تبني عملية التدوير الوظيفي	06
					تساعد إستراتيجية التطوير الوظيفي على شغل المناصب الشاغرة و ذلك باستخدام سياسة التدوير الوظيفي .	07
					يساعد التدوير الوظيفي على ابتكار و تطوير أساليب جديدة لحل المشكلات في الأقسام المختلفة	08
<b>النظم و الإجراءات</b>						
					النظم و الإجراءات المطبقة في الديوان تشجع على استخدام سياسة التدوير الوظيفي	01
					النظم و الإجراءات المطبقة تسمح للعاملين بإبراز قدراتهم و مهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرهم إليها .	02
					تعتبر إدارة الديوان سياسة التدوير الوظيفي من النظم و الإجراءات القانونية التي يتم الاهتمام بها و تطويرها .	03
					تساعد النظم و الإجراءات المطبقة في التقليل من الضغط النفسي عند التدوير إلى وظائف أخرى.	04
					تتم عمليات النقل الوظيفي في الديوان وفق نظام و خطط مدروسة حسب الإجراءات القانونية .	05

					تحدد النظم والإجراءات الطرق والآليات التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي في الديوان	06
					يساعد التدوير الوظيفي في معرفة صلاحيات و مهام كل عمل بدقة	07
					يحد التدوير الوظيفي من سوء استعمال السلطة و يكافح الفساد الإداري	08
<b>المحور الثاني : أداء العاملين</b>						
					يحتل الأداء مكانة خاصة داخل الديوان باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها	01
					الأداء الوظيفي عبارة عن القيام بالفعل ذاته و ليس النتيجة المتحصل عن القيام به	02
					تحسين أداء العاملين يتم من خلال فهم متطلبات العمل بين المصالح المختلفة في الديوان	03
					يتمثل الأداء في مدى المهارات في استغلال الموارد البشرية	04
					إن السلوك الإنساني هو المحدد الرئيسي للأداء الوظيفي للفرد	05
					يرتبط الأجر بأداء كل فرد لوظيفته	06
					يعتبر الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله	07
					يوفر الديوان بيئة مريحة مما يؤثر إيجابا على أداء العاملين	08
					يمثل الأداء مستوى تحقيق الأهداف داخل الديوان	09
					يهتم كل مدير على كل مستوى اهتماما بالغا بأداء العاملين تحت رئاسته	10
					تكون معايير الأداء واضحة لكل وظيفة لتسهيل عملية التقييم	11
					يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة و تقييم جهود العاملين داخل الديوان	12
					يؤدي تقييم الأداء إلى التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل عملي و موضوعي	13

## ملحق رقم (02) ثبات أداة الدراسة الفاكرونباخ

### Reliability (ثبات الإستبيان ككل)

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	105	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,918	58

## ملحق رقم (03) معامل الارتباط للتدوير الوظيفي

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	37,158	4,303		8,635	,000
	التدوير_الوظيفي	,270	,086	,295	3,136	,002

ملحق رقم (04) معامل الارتباط لمتطلبات التدوير الوظيفي

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23,820	4,415		5,395	,000
	التدريب	,097	,160	,071	,609	,544
	تصميم الوظائف	,327	,198	,211	1,654	,101
	إستراتيجية التطوير الوظيفي	-,111	,133	-,086	-,830	,409
	النظم الإجراءات	,576	,154	,405	3,732	,000

ملحق رقم (05) معاملات الارتباط

Correlations

		التدوير_ا لوظيفي	تصميم_الوظائف التدريب ف	إستراتيجية_التط وير_الوظيفي
التدوير_الوظيفي	Pearson Correlation	1	,531**	,499**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	105	105	105
التدريب	Pearson Correlation	,531**	1	,646**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	105	105	105
تصميم_الوظائف	Pearson Correlation	,499**	,646**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	105	105	105
إستراتيجية_التط وير_الوظيفي	Pearson Correlation	,411**	,350**	,588**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000

	N	105	105	105	105
النظم_الإجراءات	Pearson Correlation	,435**	,595**	,559**	,408**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	105	105	105	105
أداء_العاملين	Pearson Correlation	,295**	,418**	,433**	,229*
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,019
	N	105	105	105	105